

Gestión de equipos de trabajo para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el personal del Liceo de Moravia circuito 05 de la provincia de San José.

Proyecto Final de Graduación
Presentado en la División de Educología
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional

Para optar por el grado de
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Lesly Carolina Ramírez Peña
Maria Gorethy Morales Valverde

CAMPUS OMAR DENGO, HEREDIA 2019

Gestión de equipos de trabajo para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el personal del Liceo de Moravia circuito 05 de la provincia de San José.

Proyecto Final de Graduación
Presentado en la División de Educología
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional

Para optar por el grado de
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Lesly Carolina Ramírez Peña
Maria Gorethy Morales Valverde

CAMPUS OMAR DENGO, HEREDIA 2019.

GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS
HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EL PERSONAL DEL LICEO DE MORAVIA CIRCUITO
05 DE LA PROVINCIA DE SAN JOSÉ.

Lesly Carolina Ramírez Peña

María Gorethy Morales Valverde

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG
M.Sc. Silvia Salas Soto



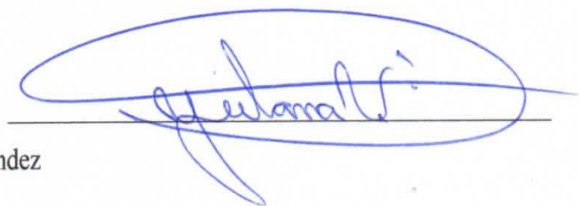
SUBDIRECTOR
UNIDAD ACADÉMICA
M.Sc. Víctor Villalobos Benavidez



COORDINADORA
M.Sc. Evelyn Chen Quesada



INVITADA
M.Sc. Evelyn Vargas Hernández



Agradecimientos

a Dios Padre, por haberme dado la oportunidad de vivir esta maravillosa experiencia. A mi familia, por su paciencia, amor, apoyo, comprensión y motivación a seguir con mi crecimiento personal y profesional.

Lesly Ramírez Peña

Al finalizar este trabajo, primeramente, agradezco a Dios por permitirme superarme.

A mi compañera del proyecto, Lesly Ramírez Peña, que siempre sin esperar nada a cambio, compartió sus conocimientos, alegrías, tristezas y respeto al llevar a cabo todo el proceso hasta la culminación.

María Gorethy Morales Valverde

Dedicatorias

Al alcanzar esta nueva meta, doy gracias infinitas a Dios por darme fortaleza, perseverancia y salud, sabiduría, a pesar de las dificultades para lograr esta meta en mi vida.

Esta dedicatoria la hago con todo mi amor a mi esposo Max Hidalgo Zamora, por su esfuerzo, sacrificio y apoyo con el que he contado siempre en este proceso. A mi hijo Samuel Hidalgo Ramírez por ser fuente de motivación para superarme cada día.

Lesly Ramírez Peña

A mi mamá y papá, quienes fueron mis primeros maestros. Y a todas las personas que de una u otra manera han contribuido en mi formación profesional.

María Gorethy Morales Valverde

Tabla de Contenidos

Página de Firmas	
Agradecimientos	
Dedicatorias	
Índice de Tablas	
Índice de Figuras	
Lista de Abreviaturas	
Capítulo I Introducción	1
Problema y su importancia	1
Antecedentes	5
En cuanto a la gestión	6
En cuanto al liderazgo	9
En cuanto a los equipos de trabajo	11
Justificación del problema	12
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Contexto del espacio organizacional	15
Visión	15
Misión	15
Objetivo general del Liceo de Moravia	16
Objetivos institucionales	16
Filosofía	17
Disciplina	17
Organigrama	17
Sistema organizacional y administrativo	17
Reglamentos y normas internas	18
Programas institucionales	18
<i>Día de la familia</i>	<i>18</i>
<i>Fraternidad Estudiantil Navideña</i>	<i>18</i>
<i>Tenis de mesa en el Liceo de Moravia.</i>	<i>18</i>

Espacio físico o geográfico _____	18
<i>Capítulo II Marco Teórico</i> _____	20
La Gestión _____	20
Gestión educativa _____	20
Gestión y Clima organizacional _____	22
Liderazgo _____	23
Estilo de liderazgo _____	24
Estilo de liderazgo usando el modelo Managerial Grid (Malla Gerencial) _____	25
Personalidad y liderazgo _____	26
Habilidades de liderazgo _____	27
Equipos de Trabajo y liderazgo _____	29
<i>Capítulo III Marco Metodológico</i> _____	32
Enfoque de Investigación _____	32
Población _____	35
Categorías de análisis: _____	36
Técnicas e instrumentos _____	39
<i>Capítulo IV Análisis de la información.</i> _____	51
Test de indicadores de personalidad Myers-Briggs _____	51
Test Blake & Mouton o la rejilla gerencial _____	53
Entrevista semiestructurada _____	53
La gestión _____	53
<i>Conclusiones sobre la gestión</i> _____	55
Habilidades _____	55
<i>Habilidades Cognitivas</i> _____	57
<i>Habilidades Sociales</i> _____	58
Equipos de Trabajo _____	60
Interpretación de datos _____	63
Análisis del cono invertido _____	67
<i>Anexos</i> _____	72
Anexo 1: Preguntas de la entrevista al director _____	72
Guía de entrevista semiestructurada _____	72

Entrevista a docentes _____	73
Guía de entrevista semiestructurada _____	73
Cuestionario de autoevaluación (Blake & Mouton) _____	74
Carta de la Filóloga _____	77
<i>Referencias Bibliográficas</i> _____	78
<i>Proyecto La Magia de la comunicación en el Liderazgo</i> _____	84
Validación del proyecto _____	25
<i>Referencias Bibliográficas</i> _____	34
<i>Anexos</i> _____	35
Anexo 1: Plan de Comunicación _____	35
Anexo 2 Propuesta Curricular _____	39
Anexo 3 Dinamicas Proyecto “La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”1	

Índice de Tablas

Tabla 1	
<i>Teoría y sus características</i> _____	24
Tabla 2	
<i>Habilidades administrativas</i> _____	27
Tabla 3	
<i>Habilidades de Liderazgo</i> _____	28
Tabla 4	
<i>Clasificación de jabilidades de liderazgo</i> _____	29
Tabla 5	
<i>aracterísticas de equipos de trabajo</i> _____	30
Tabla 6	
<i>Categorías y subcategorías de análisis</i> _____	36
Tabla 7	
<i>Cinco aspectos de la personalidad</i> _____	40
Tabla 8	
<i>Tipos de personalidad</i> _____	44
Tabla 9	
<i>Descripción de tipos de personalidad</i> _____	45
Tabla 10	
<i>Diagrama de Grant</i> _____	49
Tabla 11	
<i>Cinco aspectos de la personalidad</i> _____	51
Tabla 12	
<i>Resultados con respecto al tipo de personalidad y rol de los miembros del Comité</i> _____	52
Tabla 13	
<i>Gestión</i> _____	63
Tabla 14	
<i>Habilidades de Liderazgo</i> _____	64
Tabla 15	
<i>Equipos de Trabajo</i> _____	65

Tabla 16

Análisis del cono invertido _____ 80

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Diagrama Causa-Efecto_____	14
<i>Figura 2</i> Organigrama del Liceo de Moravia. _____	17
<i>Figura 3</i> Croquis del Liceo de Moravia _____	19
<i>Figura 4</i> Procesos de gestión. _____	21
<i>Figura 5</i> Rejilla gerencial de Blake and Mouton _____	25
<i>Figura 6</i> Modelo de cono invertido. _____	30
<i>Figura 7</i> Grupos y Equipos de Trabajo _____	31
<i>Figura 8</i> Representación de personalidades _____	46
<i>Figura 9</i> Representación de personalidades _____	47
<i>Figura 10</i> Rejilla de Blake y Mouton (1964). Tipos de liderazg _____	48

Lista de Abreviaturas

ESIME	Escuela Superior de Mecánica y Electricidad de Ticomán
FEA	Festival Estudiantil de las Artes
MEP	Ministerio de Educación Pública
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
MUPES	Maestría Universitaria en Profesor de Educación Secundaria
IPN	Instituto Politécnico Nacional
REDAE	Registro Diario de la Actividad Escolar
SEPI-ESE	Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Economía
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Capítulo I

Introducción

Problema y su importancia

¿Cómo fortalecer las habilidades de liderazgo en el personal del Liceo de Moravia para optimizar la Gestión de los equipos de trabajo?

El Liceo de Moravia tiene 52 años de mantener las puertas abiertas al cantón. Durante este tiempo ha aumentado la comunidad educativa, incluyendo docentes, estudiantes, administrativos, conserjería y personal técnico administrativo. Los procesos de socialización se ven afectados a causa de esta dinámica cambiante, generando un desafío en la optimización de gestión de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Las interacciones a nivel laboral se limitan al trajín del día, ya sea por la individualidad de su trabajo, horarios con pocas lecciones es decir horarios incompletos o compartidos, se cuenta también con proyectos específicos asignados en una o más comisiones donde participan los mismos individuos, lo que causa una recarga de labores.

La gestión no fomenta una participación más democrática, delega funciones específicas sobre los mismos docentes, lo que limita la participación de otros miembros del personal. En consecuencia, se invisibilizan sus acciones o habilidades, perdiéndose su potencial y la posibilidad de contribuir con ideas innovadoras; eso afecta directamente al personal docente, su desempeño profesional y la imagen proyectada a nivel nacional en los estándares educativos. Con esta propuesta, se pretende una mayor interacción que alimente nuevas células de trabajo tales como los equipos, Salas y otros (2000) menciona “un equipo es un conjunto de dos o más individuos que deben interactuar y adaptarse a objetivos específicos”, de manera que se generen espacios de interacción para obtener nuevos resultados en las gestiones académicas y administrativas.

Por otro lado, algunos departamentos no cuentan con la mínima interacción entre sus miembros ya sea por el tiempo limitado, horarios compartidos o la no coincidencia en los espacios de recreo que es donde se desarrolla la socialización; otros docentes laboran en horarios parciales, lo que impide la buena comunicación con sus colegas y la administración. El sentido de pertenencia, como le menciona Sanín Posada, “es de vital importancia para las empresas por su referencia directa al compromiso y la responsabilidad del personal”, se ve afectado en el momento que no hay participación en actividades tales como, el día de deporte, Festival

Estudiantil de las Artes (FEA), fiesta de la “Francofonía”, Efemérides, entre otros, además situaciones emergentes en las que un equipo de trabajo lo abordaría generando nuevas soluciones.

Los miembros de la comunidad educativa que poseen un nombramiento interino o en propiedad con pocas lecciones, tienen un desconocimiento de la realidad institucional, entre estas las actividades, reuniones, proyectos y acontecimientos propios de la dinámica escolar. El personal, al no identificarse, no se involucra en la dinámica del centro educativo, en sus diferentes equipos de trabajo, lo que obstaculiza el sentido de pertenencia impidiendo el desarrollo de sus funciones, capacidades y habilidades.

La gestión de los Equipos de Trabajo está presente en los diferentes comités. Sin embargo, estos son temporales debido a que la administración ha decidido que sean cambiantes cada año, según el desempeño de cada uno de los miembros; al ser grupos específicos no hay apertura a nuevas ideas y propuestas de parte de los miembros de cada comité, esto afecta e impide la potencialización de las habilidades y capacidades de todos los miembros para su permanencia e involucramiento, limitando el compromiso y la posibilidad de establecer un vínculo afectivo que genere beneficios para un clima organizacional saludable, según *Chiavenato, (2009)*,

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades.

Hay que entender estas como necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y el clima organizacional desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. En consecuencia, si es favorable aporta beneficios para el desarrollo institucional y su imagen a nivel nacional e internacional.

La valoración inicial del contexto que fue realizada a través del análisis documental permite determinar que existen proyectos gestados con grandes resultados como el “Plan Convivir” a cargo de un equipo de trabajo que planifica representaciones artísticas,

capacitaciones y proyecciones a la comunidad, la convivencia estudiantil donde el objetivo principal es realizar actividades de integración y pertenencia, entre otros. Estos proyectos institucionales contribuyen a la cultura organizacional, potencializando las habilidades de liderazgo de todos y cada uno de los participantes. La eficacia de estos proyectos responde según Wuchty (2007) a que “los equipos satisfacen necesidades aportando la diversidad en conocimientos, habilidades y conocimientos que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados”.

Desde hace seis años se ha venido laborando en la planificación de actividades y grupos de trabajo para que desarrollen un buen clima institucional, y a su vez preparar un personal capaz de vincularse con otros para gestionar equipos de trabajo. Como lo menciona Hayes (2002) que los equipos de trabajo, se engranan por los mecanismos de la psicología humana y una buena gestión de estos alcanzan a desarrollarse en una forma eficaz.

El objetivo de la administración del Liceo es que los equipos de trabajo se mantengan con el tiempo y así optimizar recursos para alcanzar las metas propuestas cada año escolar.

Se evidencia que los miembros de los equipos son profesionales entendidas como la individualidad práctica de la cultura docente se convierte en una limitante para el trabajo en equipo, impidiendo las interacciones más profundas donde se discuta el abordaje de su materia en función del mejoramiento, el trabajo colaborativo y el establecimiento de objetivos unificados a nivel institucional y a su vez interacciones con otros departamentos. Roselia (2016), “los conocimientos del comportamiento de los individuos en los grupos, asociados a estructuras contribuyen en la mejora de la eficacia de las mismas.”

En la organización se están evidenciando algunas características como es la falta de disposición en el compromiso del personal, tenemos personas que no muestran interés por ser parte de un equipo de trabajo, influyendo en un desánimo colectivo. Por otro lado, algunos docentes se encuentran recargados en sus labores académicas y extracurriculares. Aragón Tobón y otros (2014) menciona que

En la gestión educativa es importante conocer el historial académico del cuerpo docente y administrativo para tomar decisiones asertivas de modo que la importancia del conocimiento del personal con el que se labora es determinante al momento de

gestionar los equipos de trabajo. Se puede mencionar que existe disposición para generar un clima institucional de calidad en función de los miembros de la comunidad educativa.

Otra de las causas mencionadas se refiere a la individualidad propia de la cultura docente, se reconoce la autonomía y soberanía que ejercen los docentes en sus aulas, propia de la práctica docente. Sin embargo, para la gestión y formación de equipos de trabajo se requiere la apertura a nuevas ideas, generar nuevos conocimientos integrando las diversas disciplinas.

Esta condición genera consecuencias en la gestión de los equipos de trabajo ya que la poca participación e integración de algunos docentes hace que la tarea se recargue en unos, el interinazgo de otros docentes aunado a las pocas lecciones con las que cuentan, genera poco conocimiento de la realidad y proyectos que se gestan dentro de la institución.

Como lo menciona Bolívar (2011):

El perfil profesional de competencias del gerente educativo podría resumirse en: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

Los equipos de trabajo que se forman para desarrollar proyectos son la base para tener éxito dentro de una institución porque “el tiempo que los miembros trabajan juntos como equipo es un factor relevante porque adquieren un conocimiento común preciso sobre habilidades que posee cada uno para el trabajo, lo que ayuda a coordinar mejor las acciones.” (Gil, 2005)

La interacción constante en los diferentes equipos de trabajo permite a todos sus miembros a conocer sus debilidades y fortalezas, que juntos irán perfeccionando y desarrollando sus diferentes habilidades.

“Las organizaciones necesitan desarrollar tanto políticas orientadas a los equipos como prácticas que apoyan de forma consecuente los procesos de dichos equipos.” (Gil, 2005).

Formar equipos de trabajo y delegar la toma de decisiones en los actores de la escuela son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia donde exista una democracia en todos los aspectos y actores de la institución, esto enriquece así los procesos educativos y de convivencia en las instituciones. Además, “Implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas.” (GRAFFE, 2005)

Las habilidades de liderazgo son esenciales en los equipos de trabajo, por lo que no requiere hacer una valoración inicial porque se considera necesario para un buen desempeño de este, es decir las organizaciones más exitosas son aquellas que son capaces de combinar una buena gestión con un buen liderazgo siendo, así trasciende en los equipos de trabajo, no deja de lado un conjunto de habilidades importantes para el buen desempeño, menciona Vázquez (2006) “lo importante que un líder desarrolle las habilidades directivas y técnicas en el liderazgo por ejemplo la gestión del tiempo es una habilidad importante porque va relacionado con la planificación y una buena programación de actividades”.

Antecedentes

Este proyecto surge a partir de la experiencia docente de las investigadoras en centros educativos públicos, aunado a la necesidad detectada en la formación y gestión de los grupos de trabajo, además de la detección de competencias y habilidades no desarrolladas tanto a nivel individual como colectivo de los miembros de la comunidad educativa, al ser estos factores los que afectan su desempeño.

Específicamente en el Liceo de Moravia surge la necesidad de potencializar las habilidades de liderazgo en los miembros del Comité Institucional formado desde 2017 a partir de la iniciativa de Picado (2017) en su propuesta de *La toma de decisiones*, expone la necesidad de trabajar “bajo un modelo de trabajo cooperativo en el área administrativa” donde se evidencia la necesidad de mayor protagonismo y empoderamiento de los integrantes del equipo en favor de la efectividad de la organización.

Existe a nivel nacional, y en mayor medida a nivel internacional investigaciones referentes que evidencian la relevancia de la formación y buenas prácticas de los equipos de trabajo así como la importancia y repercusiones que tiene el tipo de gestión sobre la organización, el liderazgo es otro de los factores determinantes en la ejecución y buenas

prácticas de las organizaciones educativas, ya que este fomenta las iniciativas, la competitividad, el desarrollo individual y colectivo con respecto al cumplimiento de los objetivos del centro.

A continuación, se presentan los principales aportes de autores que hacen referencia a en estos tres grandes tópicos como lo son: Gestión, liderazgo y equipos de trabajo.

En cuanto a la gestión

Msc. Xiomara Martín Linares, MSc. Alina María Segredo Pérez, Dra. C. Irene Perdomo Victoria son profesores investigadores en la Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

Ellos exponen que el desarrollo desmedido de la ciencia y la tecnología han marcado esta nueva era, donde la gestión académica en las organizaciones educacionales es la clave para enfrentar en la actualidad la alta competitividad, se requiere de una nueva forma de compromiso. La gestión va más allá de los requerimientos administrativos y demanda una gestión en las relaciones humanas.

El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre la importancia del capital humano en la gestión académica para el desarrollo de la organización.

Se realizó revisión bibliográfica sobre el tema, se analizó y reflexionó el papel que desempeña el capital humano en la gestión académica; se tuvo en cuenta los comportamientos humanos, la gestión del cambio, la gestión académica y el desarrollo organizacional para dar respuesta de forma planificada a las demandas institucionales. También, se contempló la importancia del capital humano en el éxito o fracaso de cualquier organización.

Dentro de las conclusiones del trabajo se presenta la necesidad de capacitar e invertir en el capital humano para el desarrollo organizacional, para que haya mayor calidad y pertinencia en los procesos que lleva a cabo la institución, este es un punto fundamental en la sociedad actual cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

Los autores analizan y estudian como la cultura organizacional, el sistema, los recursos y las capacidades se relacionan en equilibrio con demandas externas.

Los resultados muestran que es el estilo transformacional el que determina una intención organizacional como la calidad de los procesos y productos. De manera que hay vinculación

directa entre el tipo de liderazgo que se ejerza en una institución y el resultado de los procesos de los colaboradores.

Por su parte Cuadra Peralta (2007), afirma que “existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes.” Por tanto, no es una sorpresa que, en el mundo empresarial de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores.

Guillermo Velázquez Valadez es Doctor por la Universidad la Salle, José Antonio Montejano Luna, es Profesor-Investigador de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Economía (SEPI-ESE), Instituto Politécnico Nacional (IPN), y Maestro en Ciencias por el IPN, Héctor Allier Campuzano Profesor-Investigador de la Escuela Superior de Mecánica y Electricidad de Ticomán (ESIME) en el IPN. En su artículo proponen que dentro de los sistemas de gestión del capital humano, predomina la importancia de apoyarse en un modelo de liderazgo que brinde las capacidades para facilitar los procesos humanos y la integración de equipos de trabajo. Para realizar este estudio se realizó revisión y análisis bibliográficos, además de datos estadísticos con relación a la economía de las organizaciones mexicanas. A partir de revisión bibliográfica y análisis los autores exponen los siguientes resultados sobre los obstáculos y desafíos de la gestión educativa:

La necesidad de contextualizar el tipo de liderazgo que se ejerce en las organizaciones mexicanas, ya que este daría una mejor señal e incrementaría los resultados conforme a la productividad y de bienestar individual.

De manera que, si aplicamos la contextualización de liderazgos y sus estilos en la gestión educativa, se estaría contribuyendo en la consecución de metas y objetivos establecidos por el centro.

Cruz García Lirios, Javier Carreón Guillén, Arturo Sánchez Sánchez, Francisco Rubén Sandoval Velázquez, María de Lourdes Morales Flores, docentes de la Unidad académica profesional Huehuetoca en la Universidad Autónoma de Ciudad de México analizan cómo la cultura organizacional, el sistema, los recursos y las capacidades se relacionan en equilibrio con demandas externas. Determinan que el estudio del liderazgo como fundamental para establecer la influencia de los estilos sobre la motivación y tareas al interior de la organización; para alcanzar estos hallazgos se llevó a cabo un estudio documental, exploratorio y retrospectivo con

una selección no probabilística de referencias con registro ISSN y DOI alusivas a la relación entre liderazgo y gestión.

Los resultados muestran que es el estilo transformacional el que determina una intención organizacional como la calidad de los procesos y productos. De manera que hay vinculación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerza en una institución y el resultado de los procesos de los colaboradores, sobresale la importancia del liderazgo como gestor de conocimiento.

A modo de conclusión, se advierte la importancia de profundizar en el análisis de las relaciones de dependencia entre las variables organizacionales y la función mediadora del liderazgo.

Mario Uribe Briceño menciona a Reezigt y Creemers (2005, pp. 407-424) y dice que los directivos están llamados a asegurar actividades que permitan el aprendizaje continuo de todos los miembros de la comunidad educativa, buscando la excelencia académica y mejoras sustentables en el tiempo.

El autor establece que no basta solo la vocación directiva, sino que esta debe estar orientada por una política que regule su carrera y un sistema de desarrollo profesional continuo que mejore sus competencias.

Hay una propuesta de las universidades para fomentar los procesos formativos en los cursos de perfeccionamiento, por algunos sostenedores como guías en procesos de selección y por el Ministerio de Educación donde se exploran nuevas formas de evaluación para incentivos o desarrollo profesional.

En cuanto al liderazgo

Otro de los artículos tomados en cuenta es el de Cuadra Peralta y Veloso Besio (2007) quienes trabajan el artículo titulado “Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones”.

Los autores determinaron que el liderazgo es uno de los temas que más interés suscita en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, generando un cúmulo importante de investigación, el objetivo inicial de este trabajo era comprobar las relaciones existentes entre variables asociadas al liderazgo (transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura) e indicadores subjetivos de satisfacción y clima.

En relación con lo expuesto, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, no es una sorpresa que en el mundo empresarial de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores.

Mendoza Martínez, Escobar Álvarez, y García Rivera, (2012) en su artículo “Influencia del Liderazgo Transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior” presentan dentro de los hallazgos relevantes, el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales, como satisfacción y clima laboral. Se constituye en una evidencia más que demuestra que la afirmación que "los mejores líderes son los que exhiben estrategias transformacionales y transaccionales".

El Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez Profesor-Investigador, de la Facultad de Negocios, Mtro. Gerardo Raúl Escobar Álvarez Estudiante Mtría. en Educación, Área Administración Educativa y Gestión de Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales Universidad La Salle, la Dra. Blanca Rosa García Rivera quien labora como profesora investigadora, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales en la Universidad Autónoma de Baja California Campus Ensenada, Baja California elaboran un estudio cuyo objetivo fue determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo, y variables de resultado de directivos, en variables de satisfacción organizacional de su personal docente y administrativo en una Institución Pública de Educación Media Superior en Ciudad de México, desde el Modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio. Se

aplicó el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador” y la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), a una muestra de personal docente y administrativo. Dentro de la investigación observaron que principalmente las variables de resultado, y no las variables de liderazgo, tienen una influencia directa significativa solo en la satisfacción con el actual empleo. Se pudo demostrar en el estudio que el liderazgo puede llegar a ser una ventaja competitiva para las organizaciones al potencializar en los seguidores sus capacidades.

Mario Uribe Briceño es director alterno, jefe de área de apoyo a la política para la nueva educación pública en Chile. El autor investiga y propone las necesidades de profesionalizar la dirección escolar por medio del liderazgo, ya que la investigación iberoamericana sobre eficacia escolar manifiesta la importancia de temas como las características de la dirección de establecimiento, la construcción colectiva de una misión institucional, el establecer metas asociadas a altas expectativas, y la generación de un clima escolar positivo. Determinan el estudio del liderazgo como fundamental para establecer la influencia de los estilos sobre la motivación y tareas al interior de la organización.

Julián López Yáñez Profesor de Ciencias de la Educación (Universidad de Sevilla), Eduardo García Jiménez Profesor Universidad de Sevilla, Nieves Oliva Rodríguez Personal Científico, Universidad de Sevilla analizan la actividad diaria de los directivos escolares, mencionan que el liderazgo es un fenómeno distribuido a lo largo de toda la organización, cuya comprensión requiere mirar más allá de las funciones del equipo directivo, el cual está formado por el director a quien le corresponde la representación del centro, es el responsable de cumplir normas, leyes, y los programas ante la administración educativa y la jefatura del personal.

El objetivo es ver más allá del conocimiento más profundo sobre las modalidades de distribución del liderazgo en las escuelas, así como sobre el alcance y los efectos de dicha distribución nos ayudarían a comprender un fenómeno tan complejo y esquivo como el del liderazgo. Mencionan que muchos docentes ajenos a la gestión comparten responsabilidades sobre muy diferentes actividades y programas, también que no siempre esta distribución de responsabilidades se realiza de manera explícita.

El análisis de los 391 registros recogidos en los 39 centros de la muestra permite afirmar que existen diferencias estadísticamente significativas. En cuanto a las actividades del ámbito

de la gestión, hay que destacar las diferencias que se aprecian en los centros de educación primaria y secundaria.

Esto quiere decir que, aunque los directores aparecen en primer lugar como gestores, también dedican una buena parte de su tiempo a las relaciones con los miembros de la comunidad educativa. Dos tercios de esas actividades van dirigidas a los agentes internos y el tercio restante a los externos. Los datos en este ámbito devuelven una imagen de los directores más como líderes que como gestores.

Los autores han utilizado una metodología basada en un Registro Diario de la Actividad Escolar (REDAE) que se envió durante dos semanas a 42 líderes de 39 escuelas la mayoría directores/as tanto primarias como secundarias de dos provincias andaluzas. Se les pedía que cumplimentaran el registro al final de la jornada escolar, proporcionando información acerca de la actividad que consideraban más relevante del día. Los resultados obtenidos reflejan quién lidera la actividad en los centros, cómo se ejerce el liderazgo en relación con aspectos como la enseñanza, la gestión, las relaciones sociales y el desarrollo profesional, así como las actitudes y sentimientos experimentados por los directivos durante el desempeño de las tareas.

En cuanto a los equipos de trabajo

Bolívar y Cerrillo (2015) en su investigación determinan el factor de: “Cómo los establecimientos escolares que tienen capacidad para mejorar cuentan con equipos directivos que contribuyen, dinamizando, a que su escuela aprenda a desarrollarse, superando los retos y dificultades a que tiene que enfrentarse, haciendo las cosas progresivamente mejor.”.

En cuanto a esta investigación a partir de revisión bibliográfica resalta la importancia de contar con equipos directivos para la ejecución de proyectos en centros educativos.

Los autores, José Silvano, Sergio Tobón y José Manuel Vázquez (s.f.), proponen el liderazgo socioformativo como superador del liderazgo instruccional, educativo o pedagógico. A su juicio, contexto de la Sociedad del Conocimiento, es necesario contemplar un liderazgo que trascienda la organización basada en el cumplimiento de tareas y funciones y promueva procesos participativos generando liderazgo en las personas e impulsando la construcción de proyectos éticos.

En cuanto a la competencia y habilidades de trabajo en equipo Echeverría y otros (2008) se refieren a que “No es sólo saber qué para trabajar en equipo, tienes que hablar con los compañeros, cooperar, sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser. Es un grado

más en esta estructura compleja que culmina con la puesta en práctica de todo aquello que se sabe, o del conjunto de recursos adquiridos.”

López (2017), en su proyecto de innovación y mejora docente, que tiene como objetivo principal seguir proponiendo al profesorado de la Maestría Universitaria en Profesor de Educación Secundaria (MUPES) la implementación de cambios en la metodología de la docencia, con el fin de que estos conduzcan a una mayor eficacia del proceso de coordinación vertical entre todas las materias que se imparten en el MUPES.

Se trata de seguir las líneas de acción que aporten en la mejora de la organización docente de la titulación del Máster, el Practicum de Observación y el Practicum de Intervención, ambas como asignaturas obligatorias. Se realizó también capacitaciones para los docentes tutores de los cuales han asistido 34 profesores de las distintas especialidades, destacando la presencia de casi todos los coordinadores y participantes de este proyecto de innovación

Para esta investigación se ha aplicado una metodología experimental, con marcada orientación cualitativa donde la responsabilidad en cada una de las acciones ha sido compartida y colaborativa entre los miembros del equipo: mediante reuniones periódicas de trabajo del equipo de profesores, se ha seguido las fases del proyecto, alcanzándose con éxito los objetivos previstos. El equipo ha mantenido diversos contactos a lo largo del curso para la discusión de aspectos específicos. Las fases del proyecto se han desarrollado satisfactoriamente.

Justificación del problema

El Liceo de Moravia tiene tres ofertas educativas y es importante que las coordinaciones optimicen la gestión educativa en la formación de un equipo de trabajo.

La gestión de los equipos de trabajo para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el personal administrativo y docente significa un gran desafío al liderazgo educativo de la institución y de todos sus miembros.

Dentro del personal del centro educativo existen docentes o administrativos que han tenido ideas innovadoras que no se han optimizado o plasmado en un papel o ha quedado en una conversación que no se concreta o trasciende, quizás porque les da temor de ser un líder que asuma el compromiso de ser parte de un equipo gestor de ideas innovadoras y generar una línea estratégica para desarrollar las habilidades de liderazgo en cada miembro del personal.

Con la optimización en de la gestión de los equipos de trabajo, la parte más beneficiada en un principio es el personal, porque tiene la oportunidad de desarrollar sus habilidades de

liderazgo y poner en evidencia sus conocimientos. Seguidamente, la comunidad estudiantil y por supuesto la institución, porque permanece en un status a nivel nacional que demanda una proyección a este nivel.

Al no gestionar los equipos de trabajo, se estaría perdiendo personal valioso que está capacitado para asumir el reto de formar equipos de trabajo en las diferentes áreas. Debido a lo anterior se subutilizan las capacidades del capital humano, lo que provoca desmotivación, y así también se puede disminuir o delimitar el sentido de pertenencia.

La optimización de los equipos de trabajo bajaría el grado de carga laboral, porque es importante que todos de alguna manera puedan desarrollar sus potencialidades. El personal cuenta con diferentes capacitaciones que, si no las socializa en un equipo de trabajo, se perderá el valioso recurso.

La misión como líder de una institución es formar equipos de trabajo y delegar la toma de decisiones en los actores de la escuela, esto corresponde a herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia. Cuando se habla de formar equipos de trabajo, implica lograr que el líder de la institución y el resto del personal de la institución, constituyan un grupo de trabajo armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas.

Para que una organización sea exitosa en su gestión, debe fortalecer sus equipos de trabajo a través de capacitaciones en las habilidades directivas o gerenciales, habilidades cognitivas, habilidades sociales con las que puede establecer parámetros de exigencia en cada equipo de trabajo, pero a la vez valorar a cada uno de los miembros de los diferentes grupos y sobre todo la formación que tiene cada uno de ellos.

La organización está constituida por departamentos o grupos con sus diferentes líderes, por ejemplo: el Coordinador del Programa de Tercer Ciclo y Diversificado del Vocacional (Plan Nacional), el Coordinador del Programa del Bachillerato Internacional, el coordinador de Orientación, el coordinador académico quien tiene que apoyar a los coordinadores de nivel y los coordinadores de departamentos. Si los diferentes equipos coordinan y mantienen buenas relaciones interpersonales, podrán colaborar espontáneamente por mantener una afinidad para cumplir con los objetivos del Plan Institucional.

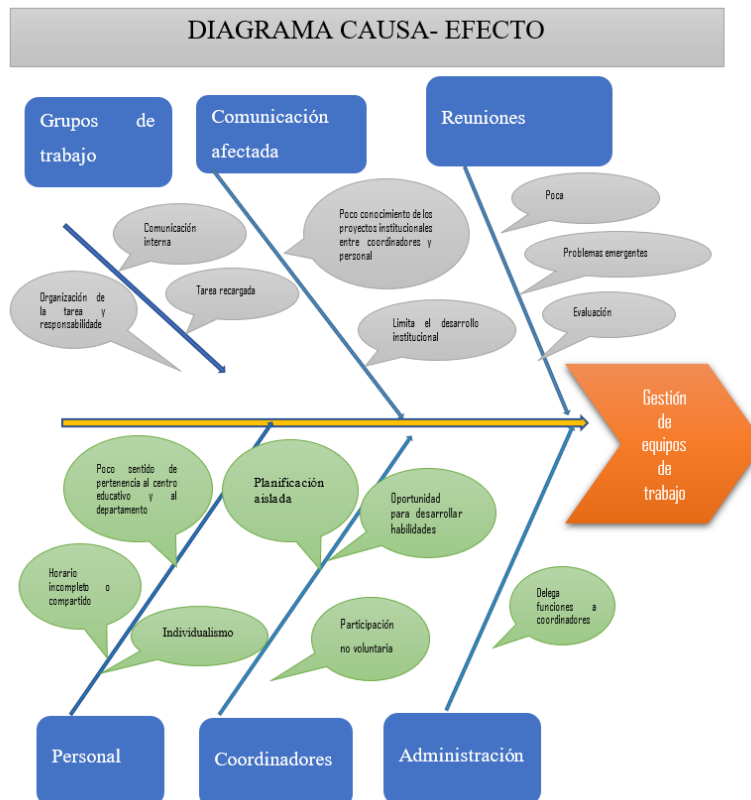
Rico (2010) menciona que en los últimos diez años se han hecho estudios que demuestran la efectividad de implementar en cada organización un equipo de trabajo, donde este tenga habilidades específicas para colaborar con el buen desempeño de la gestión educativa.

Sin duda la cultura organizacional ejerce una notable influencia en los equipos de trabajo donde tiene lugar una serie de procesos de orden sociopsicológico que condicionan y, a la vez, determinan el éxito de la actividad que se realiza, lo menciona Serrate (2014).

En los lineamientos del manual de clases y especialidades de Dirección General de Servicio Civil menciona actividades que reflejan las funciones del profesional título primero como oficinistas, conserjes, guardas y título segundo docentes, administrativos, técnico – docentes. Sin embargo, las funciones del profesional de título segundo son muy específicas, el trabajo de equipos para interactuar y cumplir con los objetivos institucionales.

La propuesta de “Optimizar las habilidades de liderazgo” en el personal permitirá fortalecer los equipos de trabajo para que logren los objetivos anuales de las diferentes dependencias o departamentos de la institución.

Figura 1 Diagrama Causa-Efecto



Fuente: Elaboración propia, 2019

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo del Liceo de Moravia para optimizar la gestión de los equipos de trabajo.

Objetivos específicos

- 1) Identificar las habilidades de liderazgo presentes en la gestión de equipos de trabajo a través de diferentes técnicas que permitan conocer la situación actual.
- 2) Analizar las buenas prácticas y propuestas de investigación a nivel nacional e internacional en cuanto a la gestión de equipos de trabajo y las habilidades de liderazgo para su fortalecimiento.
- 3) Contrastar la situación actual de los equipos de trabajo del Liceo de Moravia con las buenas prácticas a nivel nacional e internacional para el establecimiento de sus necesidades.
- 4) Desarrollar una estrategia de gestión educativa en habilidades de liderazgo del personal docente y administrativo para el fomento de los equipos de trabajo.

Contexto del espacio organizacional

El Liceo de Moravia fue fundado en el año 1966. Se ubica en el poblado San Rafael, distrito San Vicente, cantón de Moravia, provincia de San José. Este cantón se posiciona como 6to en el Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHC), esto según los datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) al 2011. Este centro educativo pertenece a la Dirección Regional de Educación San José Norte, circuito 05. Maneja una población de 1500 estudiantes, se cataloga como institución con dirección 03.

Visión

Ser una institución educativa humanista que forme integralmente jóvenes indagadores, informados, instruidos, pensadores, buenos comunicadores, íntegros, de mentalidad abierta, solidarios, audaces, equilibrados y reflexivos, que respondan a las necesidades académicas, ambientales y sociales generadas por los constantes cambios tanto en el entorno próximo, como el de la realidad globalizada.

Misión

Promover una educación integral y de calidad en nuestros estudiantes con estrategias académicas adecuadas a sus necesidades, facilitando el desarrollo científico-tecnológico, los

valores éticos, estéticos y humanistas, para así apoyar el desarrollo de ciudadanos del mundo conscientes de su misión.

Objetivo general del Liceo de Moravia

Impulsar acciones hacia el desarrollo de tres tópicos vinculados íntimamente al ámbito educativo: la calidad, la equidad y los valores, aspectos que acompañan todo proceso de transformación educativa.

Esta institución se ha puesto como meta proporcionar buenos procesos de aprendizaje a los estudiantes estimulando la apropiación de capacidades en cuanto al saber conocer, saber hacer, saber compartir y saber ser.

Objetivos institucionales

- Brindar procesos de enseñanza y aprendizaje significativos, educar para la vida mediante un enfoque curricular socio constructorista.
- Desarrollar métodos de investigación y de extensión cultural como ejes fundamentales de construcción de conocimientos y de identidad con el medio.
- Promover la participación democrática de los estudiantes en la toma de decisiones, mediante estrategias de transición de un estado de normativas a un estado participativo y de compromiso.
- Incentivar la formación de ciudadanos jóvenes conocedores de sus derechos y conscientes de sus deberes, con capacidad crítica y creativa y practicantes de aquellos valores que dignifican al ser humano y que son parte de la cultura costarricense.
- Contribuir, a través del proceso de enseñanza y aprendizaje, al desarrollo de un perfil de estudiante que sea autónomo, solidario y capaz de responder paulatinamente a los problemas de su entorno físico y social.
- Impulsar una gestión eficaz del personal en el centro educativo para maximizar el desarrollo institucional.
- Propiciar la praxis o vivencia de valores en la comunidad estudiantil para que los y las estudiantes construyan una cultura de paz en su realidad inmediata.
- Estimular en los jóvenes la superación intelectual, personal, cultural y moral.
- Incentivar en los estudiantes las responsabilidades frente al estudio, el trabajo, el orden y la disciplina.

Filosofía

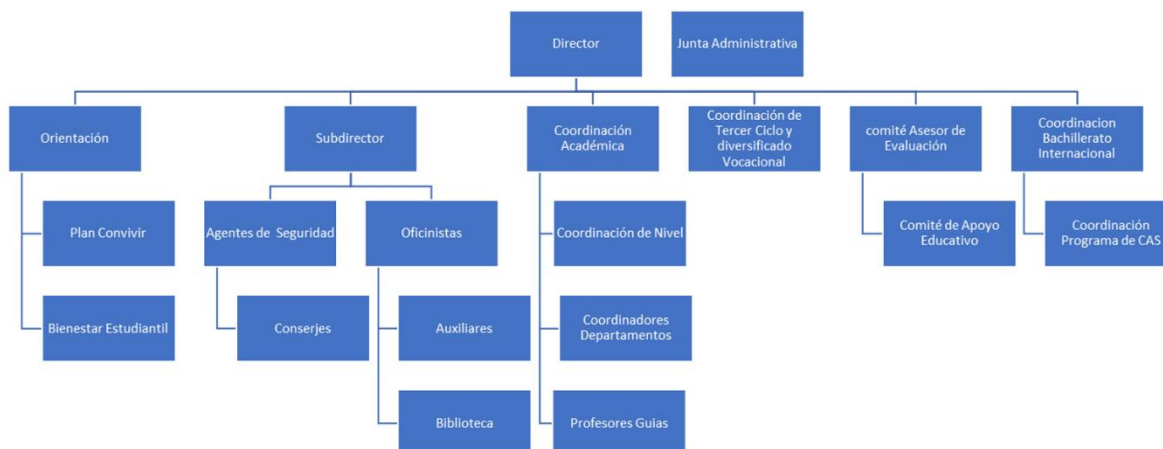
El Liceo de Moravia es una institución fundamentada en la filosofía humanista y constructivista, que se caracteriza por permitir que el pensamiento humano sea respetado en todo su ámbito sin menoscabar la integridad de la colectividad. Por otro lado, la institución está inmersa dentro de la corriente constructivista que busca que los y las jóvenes formen su propio conocimiento, mediante el aprender haciendo que les permita desarrollar competencias y criterios necesarios para responder a las necesidades actuales dentro de la corriente mundial.

Disciplina

Los procedimientos disciplinarios que se implementan responden es su totalidad a la normativa establecida en el Reglamento de la Evaluación de los Aprendizajes vigente y en aquellos valores que la Institución quiera rescatar en la comunidad estudiantil.

Organigrama

Figura 2 Organigrama del Liceo de Moravia.



Fuente: Elaboración propia con datos del Liceo de Moravia, 2019

Sistema organizacional y administrativo

EL Liceo de Moravia está organizado desde las políticas organizativas y administrativas del MEP, lo que incluye la figura jerárquica de Dirección quien en trabajo conjunto con la Junta Administrativa toman las decisiones referentes a presupuestos.

Tipos de liderazgo presentes: en el Liceo de Moravia se destaca un liderazgo distribuido, se delega y confía en algunos miembros docentes para ejercer y toma de decisiones.

A demás se evidencia rasgos y prácticas de Liderazgo en las diferentes coordinaciones de cada departamento siendo estas pequeñas organizaciones que colaboran conjuntamente con la dirección y la Junta para promover y alcanzar los objetivos de la institución.

Reglamentos y normas internas

Se establece un Reglamento Interno Institucional, que rige a partir de 2012, este fue discutido y aprobado por la comisión académica, profesores, padres de familia y estudiantes. (Ver Anexo1)

Programas institucionales

***Día de la familia:** Este programa tiene como objetivo “abrir espacios de convivencia de la familia de la comunidad del Liceo de Moravia”. En este espacio se pretende recuperar las tradiciones costarricenses, la modalidad es un “ Turno de pueblo ” se comparte con comidas, música , baile y se premia diversas categorías, en cuanto a la participación, y cuantas más personas estén involucradas. Espacio*

***Fraternidad Estudiantil Navideña:** Espacio para que la población estudiantil compartan, creen innoven y así aumentar el sentido de pertenencia para con institución.*

***Tenis de mesa en el Liceo de Moravia:** Esta iniciativa ha generado la participación de casi la totalidad del estudiantado en la práctica del ping pong, mientras que algunos estudiantes luego de perfeccionar la técnica son participantes de torneos nacionales e internacionales.*

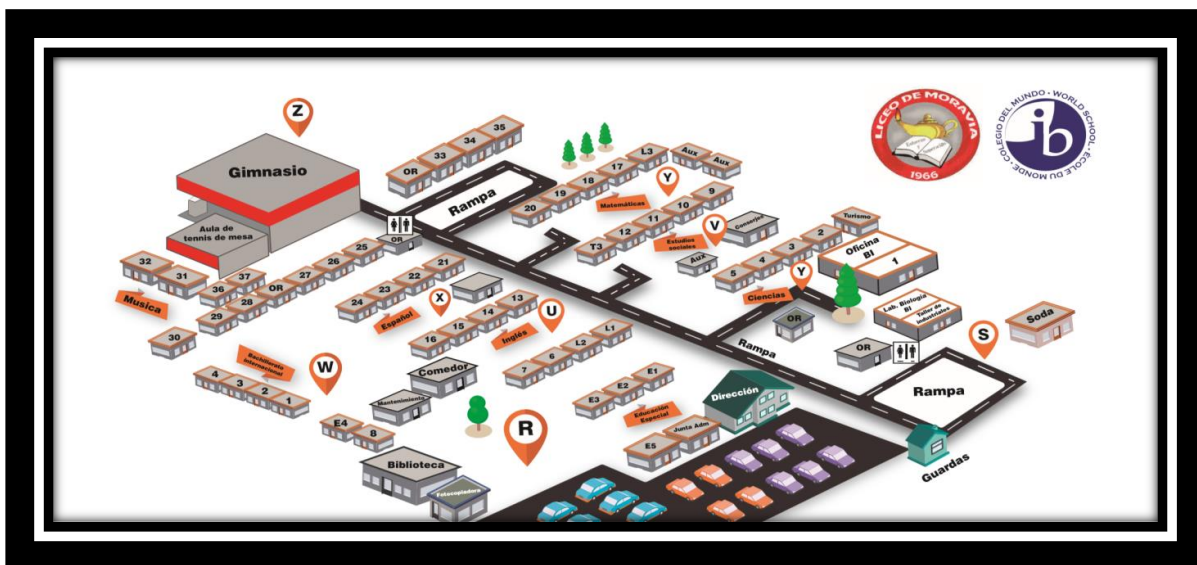
Espacio físico o geográfico

La institución se encuentra en el cantón de Moravia, distrito San Vicente, a 50 metros norte y 75 metros al este del Estadio Pipilo Umaña. Cuenta con un terreno de 8.000 m², 900 m de área descubierta (cancha, parqueo y pasillos).

Las vías de acceso:

- Este-oeste: Coronado
- Oeste - este: Tibás
- Norte - sur: Autopista Guápiles
- Sur - norte: Guadalupe

Figura 3 Croquis del Liceo de Moravia



Fuente: Liceo de Moravia,2019

Capítulo II

Marco Teórico

La Gestión

La gestión es un concepto que ha ido evolucionando en los últimos años teniendo en cuenta que el término se deriva de la palabra administración, la cual ha estado presente desde la existencia del ser humano y de su aparición de trabajos estructurados socialmente, según el autor Steven Robbins (2009) se define la administración: “que al ser un proceso social que tiene responsabilidades de planear y regular los procesos tiene a su vez el cumplimiento de objetivos para la obtención de resultados.” (p.7)

Por otro lado, el autor Aja Quiroga (2002) menciona que: “La gestión son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. En el caso del centro educativo Liceo de Moravia, se observa la gestión como un conjunto de acciones que realiza el director y los coordinadores, para lograr alcanzar y cumplir los objetivos de los diferentes proyectos planteados, utilizando los recursos externos e internos.

El autor Carlos Botero Chicaz (2009) define la gestión como, “la capacidad de alcanzar lo propuesto ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos financieros y humanos”. Para efectos de la investigación se toma en cuenta que la gestión es una capacidad que debe tener el líder o el coordinador para poder alcanzar los objetivos institucionales propuestos, utilizando todos los recursos económicos como los recursos humanos de la institución o de la comunidad.

Gestión educativa

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; lo mencionan varios autores que su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina, los centros educativos al ser organizaciones con una estructura jerárquica definida funcionan como empresas. El autor Quiroz (2009), menciona que la gestión educativa es como:

Un proceso que tiende al logro de los objetivos y metas educacionales, que se expresan en el proceso de enseñanza aprendizaje para dar respuesta a necesidades básicas de alumnos, padres de familia, docentes y comunidad, para contribuir al desarrollo de un modelo de país solidario, ético y participativo. (p. 71)

Por otra parte, es importante mencionar que los centros educativos son entes que implementan y ejecutan normas, políticas a nivel nacional y mundial, dictadas por las directrices de los gobiernos. También por acuerdos tomados en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), este es un organismo rector de la educación mundial, la cual ha trazado una serie de directrices que han venido tomando auge en este tercer milenio, el autor menciona también que el objetivo de la gestión educativa es intervenir en el ciclo de la administración con las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control.

El autor Botero Chicaz (2009) cita que

La gestión educativa se concibe “como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. (p.2)

Para efectos de la investigación se tomará en cuenta la concepción del autor Botero Chicaz en vista de que el personal del Liceo de Moravia está organizado en diferentes equipos de trabajo que toman decisiones a nivel institucional, para optimizar los procesos de los proyectos del Liceo de Moravia, con el objetivo de ir perfeccionando los procedimientos pedagógicos y administrativos para desarrollar ciudadanos no solo a nivel académico, sino también de una forma integral, el personal que está liderando los equipos de trabajo deben ser capaces de lograr los objetivos institucionales y como lo menciona el autor es un proceso que se va ejecutando y evaluando durante el año lectivo.

En el centro educativo del Liceo de Moravia son el director y su equipo de liderazgo, los responsables de que los procesos de la gestión educativa se vayan dando en forma óptima para la utilización de recursos materiales, humanos y tecnológicos. En otras palabras, la planificación, ejecución, evaluación de los proyectos es un trabajo de equipo.

Figura 4 Procesos de gestión.



Fuente: Elaboración propia, 2019

La planificación de proyectos o del calendario de actividades dentro del Liceo de Moravia se realiza desde el mes de noviembre del año anterior o en el mes de febrero del siguiente año, en esta fase es donde se decide qué y cómo hacerlo para alcanzar los objetivos institucionales, además es la parte fundamental de cualquier proyecto institucional.

En la etapa de la ejecución de proyectos o actividades dentro del centro educativo del Liceo de Moravia involucra la división del trabajo y de las funciones, la responsabilidad recae en la jerarquía de autoridad, es decir el personal es nombrado en las coordinaciones por parte del Ministerio de Educación Pública o por el director en la organización interna institucional.

La etapa de la evaluación para ser realmente objetiva debería tomar varios aspectos, la autoevaluación, la coevaluación, esto nos arrojaría una visión más integral de los logros reales obtenidos, nos diría si las metas se cumplen en tiempo y forma, es importante establecer indicadores, criterios para evaluar y retroalimentar el avance de los proyectos institucionales a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la planificación y a la asignación de recursos.

Como se ha mencionado la gestión educativa es un concepto que ha tomado fuerza en la actualidad dentro de los centros educativos va asociada al clima organizacional, al liderazgo y sus habilidades, para llegar alcanzar los objetivos propuestos.

Gestión y Clima organizacional

Los centros educativos son organizaciones sociales dentro de un determinado contexto que adquieren vida propia es decir, se convive con gran cantidad de personas, como lo son los estudiantes, padres de familia, personal de seguridad, personal administrativo, personal docente, misceláneas, cocineras, personal de mantenimiento y cada persona aporta al crecimiento de la organización.

Como lo menciona la autora Laura Lewin (2018) el clima institucional es un “ambiente que se genera dentro de la institución a partir de la convivencia de sus colaboradores y que repercute en las relaciones personales y profesionales.” (p. 193), por otra parte decimos que un ambiente agradable dentro de las organizaciones para cualquier colaborador que forma parte de un equipo de trabajo podrá desarrollarse de acuerdo con sus habilidades, y generará comportamientos que definirán su eficiencia, como lo afirma el autor Stephen Robbins (2004) el comportamiento organizacional “se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización.” (p.8).

Para el autor Chiavenato (2011)

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (p. 86).

Para efecto de esta investigación se toma en cuenta lo que menciona el autor Chiavenato, porque un buen clima organizacional determinará el grado de motivación que tendrán los colaboradores para ser parte de los proyectos institucionales, también permitirá optimizar sus habilidades de liderazgo en la ejecución de los estos.

Liderazgo

El liderazgo es uno de los temas trascendentales en todas las organizaciones, por lo que conviene destacar la importancia como un componente medular en la gestión educativa, entonces el liderazgo dentro de la educación requiere habilidades efectivas de comunicación, persuasión, relaciones humanas y negociación, que representan los cimientos para que surjan condiciones organizacionales mínimas que permitan la operacionalización efectiva de sus propios objetivos. (Garbanzo, 2015, p.27). El autor Stephen Robbins (2004) define el liderazgo “como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización.” (p. 314). El liderazgo entonces se ve como algo que se debe ejecutar desde una jerarquía, sin tomar en cuenta las dificultades que puedan surgir al no tener desarrolladas las habilidades necesarias para ejercer ese buen liderazgo.

Según Loaiza (2015) el liderazgo lo define “como una habilidad para conducir a un grupo hacia el logro del objetivo, que desarrolla el potencial, gana la confianza y lealtad, con lo cual obtiene eficiencia, eficacia y productividad”. (p.154). El liderazgo es una habilidad que debe desarrollarse y potencializarse, dentro de esta investigación se tomará como base lo que define Loaiza (2015), cabe mencionar que desde la teoría del liderazgo existen diferentes estilos y habilidades que se evidencian en cada líder de las diferentes organizaciones, todo esto

parece confirmar que es necesario que los coordinadores del Liceo de Moravia desarrollen las habilidades de liderazgo necesarias para ejercerlo en la gestión de equipos de trabajo.

Existen varias investigaciones de las teorías de liderazgo es importante retomar que a principios del siglo XX, las investigaciones en el campo del liderazgo estuvieron centradas en identificar aquellas características que diferenciaban a los líderes de aquellos que no lo eran. (Solano, 2007, p.16).

Estilo de liderazgo

Las investigaciones de las teorías con respecto a los estilos de liderazgo en los últimos años han ido evolucionando de acuerdo con varios factores que citan los diferentes autores.

Tabla 1

Teorías y sus características

Enfoques	Periodos	Autores Principales	Características
De los Rasgos; del Gran Hombre	1920- 1950	Katz,1995	Rasgos que hacen al líder más eficaz, pero ninguno garantiza el éxito, por ejemplo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad y autoconfianza.
De las conductas: Los estilos de liderazgo Clásico- Universidad de Ohio-Universidad Michigan – Manegerial Grid -	1950- 1960	Carlson,1951;Lewin, Lippit y White,1939	Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo.
Humanista Teoria X,Y	1960	Mc Gregor,1960	Una postura de motivación intrínseca de las personas(Y) ,y por el otro lado técnicas directivas muy limitadas basadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad , la supervisión y el control,(X)
Desde el Poder y la Influencia:Lider-	1959- 1980	French Raven,1959;	y Explica el liderazgo desde los equilibrios e intercambios de poder.

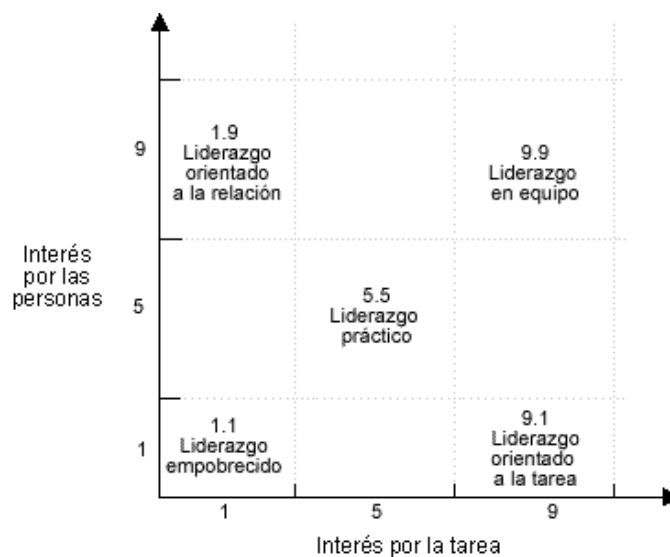
Member ,Xchange, Bass1960; Yukl y
 LMX-Teoría del Falbe 1991;
 intercambio Social Hollander 1978.

Fuente: Ganga, 2013, p.70

Estilo de liderazgo usando el modelo Managerial Grid (Malla Gerencial)

De acuerdo con la evolución de los diferentes estilos de liderazgo tomaremos la teoría de liderazgo clásico, en 1965 se creó la malla gerencial por parte de Robert R. Blake y Jane Mouton con el propósito de explicar los distintos tipos de liderazgo, en sus hallazgos después de utilizar la famosa rejilla sobre liderazgo, plantearon que existen dos dimensiones del liderazgo: El interés por las personas y el interés por la producción, de forma que colocando ambas dimensiones en un gráfico bidimensional, se obtienen cinco estilos de liderazgo. (Ganga, 2013, p. 59). Y su representación gráfica es la siguiente:

Figura 5 Rejilla gerencial de Blake and Mouton



Fuente: Imagen extraída de Google imágenes,2019

El eje de coordenadas representa el interés por la gente (eje vertical) y el interés en la producción (eje horizontal). Ambos oscilan entre muy bajo (rango 1) a muy alto (rango 9). Las posibles combinaciones dan diferentes estilos de liderazgo, entre los cuales, como vemos, destacan cinco:

- Estilo de liderazgo 1.1: puntuación mínima tanto en la dimensión interés por la producción como en la dimensión interés por las personas.

- Estilo de liderazgo 9.1: refleja puntuación máxima en el interés por la producción y sin embargo mínimo por las personas.

- Estilo de liderazgo 1.9: refleja puntuación máxima en la dimensión interés por las personas y mínima en producción.
- Estilo de liderazgo 5.5: refleja puntuación intermedia en ambas dimensiones.
- Estilo de liderazgo 9.9: representa el estilo de liderazgo óptimo refleja una puntuación máxima en ambas dimensiones.

En este modelo, existe un estilo ideal de liderazgo, (el estilo 9.9), puesto que las dos dimensiones, interés por las personas y por la producción, son dimensiones complementarias, de tal forma que, para potenciar la función de liderazgo, el líder tiene que adoptar y desarrollar ambas dimensiones. (López. 11. 2013)

Personalidad y liderazgo

Las personas que asumen puestos de liderazgo tienen relación con sus fortalezas y habilidades, pero también con su personalidad en otras palabras el puesto que ejerce se ajusta con su personalidad. Para Robbins (2004) la personalidad la define como “La suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás.”. (p. 94), menciona también a John Holland con la Teoría de la correspondencia entre personalidad y puesto de, que se basa en la noción de la concordancia entre las características de personalidad de un individuo y su entorno laboral. (Robbins, 2004, p.103).

La relación entre personalidad y liderazgo fue estudiada desde los años treinta y más formalmente desde mediados del siglo XX, el estudio de la personalidad ha logrado importantes avances en la comprensión del liderazgo, principalmente hacia el desarrollo de instrumentos válidos y confiables, y que continúa siendo un área de especial interés. (Contreras, 2008, p.65). Las investigaciones que se han hecho a través de los años han demostrado que sí existe tal relación, por lo que para efectos de esta investigación se utilizará el indicador de personalidad Myers-Briggs (ITMB) que consiste en un examen de personalidad con 100 preguntas sobre cómo se siente y actúa la gente en determinadas situaciones. A partir de las respuestas que dan los individuos al examen, se clasifican como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensoriales o intuitivos (S o N), de racionales o emocionales (T o F) y perceptivos o calificadores (P o J). Luego, estas clasificaciones se combinan en 16 tipos de personalidades.

Habilidades de liderazgo

Las habilidades son destrezas que el ser humano utiliza para la realización de diferentes actividades, si no tiene las habilidades para determinado trabajo o actividad entonces debe iniciar el proceso para desarrollarlas o aprenderlas. Según Robbins (2004), la habilidad es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo, incide directamente en el desempeño y la satisfacción de un empleado en su trabajo. (p. 40). Las habilidades de liderazgo que se requirieron en el siglo XX, actualmente no cumplen con las necesidades del siglo XXI, porque en este nuevo siglo se debe aprender, desaprender y reaprender nuevas habilidades de liderazgo para desarrollar el potencial del liderazgo y de la gestión de hoy en día. (Lewin, 2018, p.12).

En las organizaciones las personas que se encuentran en puestos de liderazgo son porque tienen la capacidad para ejercer el puesto, algo semejante ocurre en los centros educativos las personas que son nombradas en puestos de liderazgo tienen la capacidad para ejercer el puesto. Sin embargo, existen en alguna medida otro personal que debe desarrollar las habilidades de liderazgo necesarias para su gestión. El autor Steven Robbins (2004) hace mención que Robert Katz identificó tres habilidades administrativas o competencias que requieren para alcanzar sus metas clasificó en tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. (p. 5)

Tabla 2

Habilidades administrativas

Habilidades Técnicas	Habilidades Humanas	Habilidades Conceptuales
La capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia	La capacidad de trabajar con las personas, de entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo.	La facultad mental de analizar y diagnosticar situaciones complicadas

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Robbins, 2004, p. 5)

Para efectos de esta investigación las habilidades de liderazgo en el personal del Liceo de Moravia se clasificarán en: habilidades directivas o gerenciales, habilidades cognitivas, habilidades sociales.

Tabla 3

Habilidades de liderazgo

Habilidades directivas o gerenciales	Habilidades Cognitivas	Habilidades Sociales
Conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. (Ávila, 2006, p.8)	Capacidades que hacen al individuo competente y le permiten interactuar de manera simbólica con su medio ambiente. (Gatti, 2005, p.123)	Conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se emplean en la relación con los demás y que son requeridos para poder realizar una tarea competente de tipo interpersonal. (Salvador, 2015, p.278)

Fuente: elaboración propia

Durante la gestión, los líderes deben aprender un sinnúmero de habilidades que les permitan mejorar de una manera más eficaz sus tareas, y para dominar una habilidad debe pasar un proceso de aprendizaje. Es importante mencionar que las habilidades directivas o gerenciales, las habilidades cognitivas, habilidades sociales deben aprenderse o a desarrollarse en un proceso de entrenamiento para que resulten más eficaces en el desempeño del puesto; para efectos de nuestra investigación las habilidades de liderazgo necesarias en el personal del Liceo de Moravia son las que muestra la siguiente tabla.

Tabla 4

Clasificación de habilidades de liderazgo

Habilidades directivas o gerenciales	Habilidades Cognitivas	Habilidades Sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Persuasión • Resolución de Problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza, • Aceptar Limitaciones • Toma de decisiones • Asertividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Escucha Activa • Comunicación

Fuente: Elaboración propia, 2019

Equipos de Trabajo y liderazgo

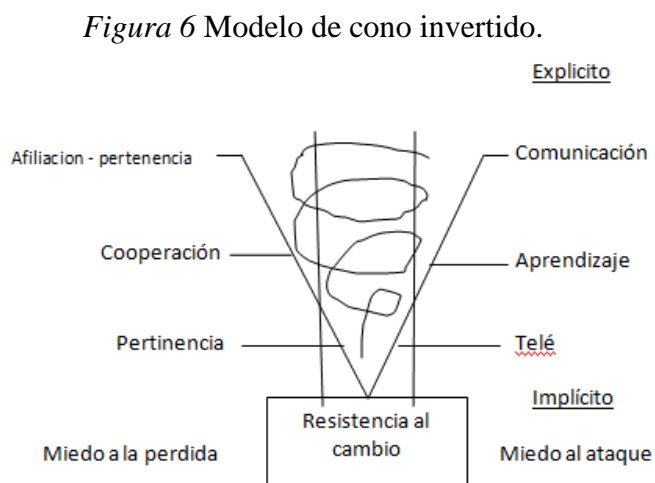
En la actualidad, es común hablar de los equipos de trabajo en las organizaciones, debido a que como el ser humano forma parte de una colectividad es sociable por naturaleza. Esto implica que cada miembro en las organizaciones está involucrados directamente en algún equipo de trabajo y es un grupo de personas que trabajan por el cumplimiento de objetivos en común. Para Robbins (2004), el equipo de trabajo es: “Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.” (p.258).

Es evidente que también encontramos equipos de diferentes formas y tamaños en el Liceo de Moravia y que cada miembro pertenece a un departamento o comité institucional, donde tienen un coordinador que representa al líder del equipo, estos que fueron nombrados por el Ministerio de Educación o por el director tomando en cuenta las capacidades o habilidades necesarias para desempeñar el puesto. Los miembros del equipo necesitan desarrollar habilidades para optimizar el desempeño de este, el autor Malpica (2014) menciona que “un equipo de trabajo consiste en un grupo de individuos cuyas habilidades se complementan, trabajando para la consecución de objetivos comunes.” (p.71).

El gran desafío es conformar equipos de trabajo en el Liceo de Moravia porque se dan dificultades como la adaptación de los miembros a las formas de trabajar del líder, el tipo de liderazgo, la inclusión de tareas y apropiación individual. Algunos miembros muestran resistencia a los propósitos generales planteados por el coordinador o el líder, pero es importante mencionar que podríamos encontrar en los equipos personas que tienden hacia el cambio y

miembros que tienden a impedir que ese cambio ocurra; cada año lectivo, ese tipo de comportamiento lo menciona el autor Galatro (2017) como la epistemofobia que consiste en un rasgo que caracteriza a la cultura de algunas organizaciones, obstaculizando el desempeño operativo y saludable (p.79), dicho de otro modo es miedo a perder lo ya conseguido como departamento o coordinador, miedo a ser atacado por alguna situación futura, desconocida de acuerdo con el puesto.

Para analizar el impacto de la epistemofobia en los equipos, utilizaremos como instrumento de análisis el modelo del cono invertido, planteado por Enrique Pichon-Rivière (2011), el cual puede graficarse del siguiente modo



Fuente: (Galatro, 2017, p. 80)

Este modelo está fundado en seis vectores: Afilación-Pertenencia, Cooperación, Pertinencia, Comunicación, Aprendizaje y Telé o Afinidad. (p. 80).

Para efectos de esta investigación se estudiará características que hacen un equipo de trabajo más productivo, efectivo, tanto a lo interno como a lo externo de un centro educativo.

Tabla 5

Características de equipos de trabajo

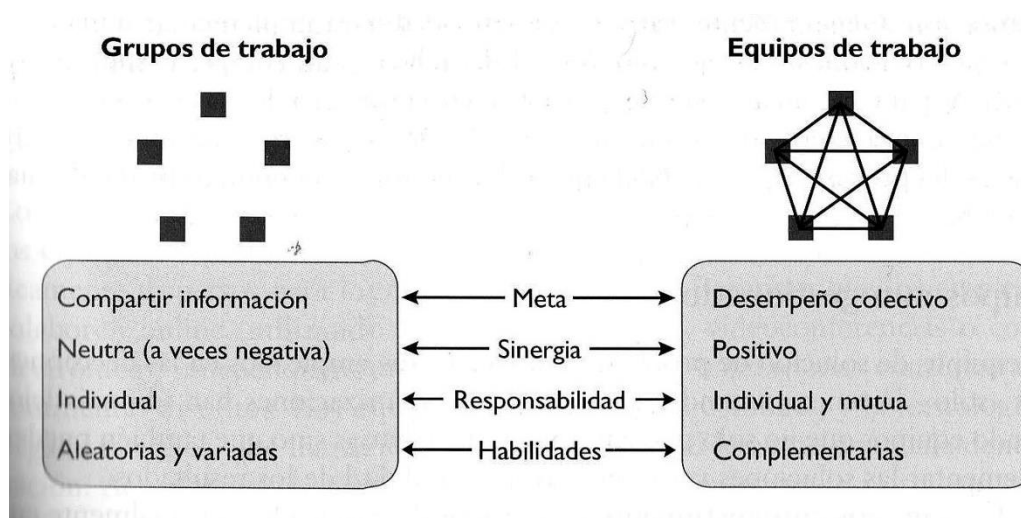
Clima grupal	Gestión del Conocimiento	Trabajo en equipo	Responsabilidad
--------------	-----------------------------	-------------------	-----------------

Característica del Conjuntos de Conjunto armónico Disposición para medio ambiente de procesos y sistemas donde se integran implicarse en el trabajo, trabajo. que permitan al diferentes considerando la (Pérez, 2017) capital intelectual funciones, expresión de de una organización capacidades y competencia incrementar de actividades profesional y personal. forma significativa desarrolladas por (Del Valle, 2015) la gestión de su diferentes personas. eficiencia. (Vásquez, 2010) (Arteche, 2011)

Fuente: Elaboración propia, 2019

Desde esta perspectiva es importante mencionar que los equipos de trabajo aportan conocimientos, habilidades y experiencias que permiten ofrecer a sus miembros mejorar su satisfacción en el desempeño y lo diferencia de los grupos de trabajo.

Figura 7 Grupos y Equipos de Trabajo



Fuente: (Robbins , 2004, p.258)

Capítulo III

Marco Metodológico

Enfoque de Investigación

El tipo de investigación se ubica desde el paradigma cualitativo. Para el desarrollo de la presente investigación se utiliza el enfoque cualitativo, el cual permite descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y conductas observadas y sus manifestaciones (Hernández Sampieri, 2010). Por lo tanto, deja observar al ser humano como un sujeto indivisible, singular y único en el mundo en que vive, siente y descubre de manera individual y propia. El objetivo es analizar la fenomenología como método de investigación y proporcionar elementos que le permitan realizar estudios de tipo cualitativo y ofrecer una reflexión diferente. Para Guardián (2007), la principal característica de la investigación cualitativa es su interés en captar la realidad, en este caso socioeducativo, a través de la percepción de sujetos actuantes; desde su propio contexto. Por tanto, la metodología cualitativa, al tener como estrategia el conocer los hechos, los procesos, las estructuras y las personas en su totalidad, abarca una mayor comprensión de la complejidad humana y no se limita a los hechos observables, sino además a sus significados.

En el ámbito educativo el personal docente dentro y fuera del aula, afronta diferentes problemáticas y desde el enfoque cualitativo comprende los motivos que generan las reacciones humanas, en su propio contexto.

En este enfoque los investigadores disponen de un conjunto de paradigmas, métodos y estrategias para realizar la investigación. Las nociones de subjetividad, de perspectiva, de reflexividad y de textos desordenados adquieren importante valor, porque permiten ver claramente la realidad psicológica, emocional y espiritual de los actores implicados (Anadón, 2008).

Asimismo, la investigación cualitativa trata de identificar la realidad, su estructura dinámica y la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra, para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede (Fernández y Díaz, 2002)

La investigación-acción es participativa y tiene estrategias de acción que son implementadas y sometidas a observación, reflexión y cambio. Se considera como un

instrumento que genera cambio social y conocimiento educativo sobre la realidad social, educativa, o ambas, que proporciona autonomía y da poder a quienes la realizan.

Según McKernan (1999):

La investigación acción es el proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción, que incluye el examen de hipótesis por la aplicación de la acción al problema.

Desde esta perspectiva la investigación acción busca generar un proceso de reflexión y sensibilización social que involucre directamente a docentes, administrativos del Liceo de Moravia, que responda a la gestión de equipos de trabajo para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo.

En la historia de la investigación – acción, el término proviene del autor Kurt Lewis y fue utilizado por primera vez en 1944. Describía una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social para que respondiera a las principales problemáticas de ese entonces. Mediante la investigación – acción, Lewis argumentaba que se podían lograr en forma simultánea avances y cambios sociales, este tipo de investigación es adecuada “siempre que se requiera un conocimiento específico para un problema específico en una situación específica”. Bases filosóficas de la investigación acción Entre las raíces filosóficas de la investigación acción están: la hermenéutica, la fenomenología y el existencialismo. Las personas trabajan con la intención de mejorar sus propias prácticas. La investigación tiene como fases la planificación, observación y reflexión. Crea comunidades de autocríticas de personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso de investigación. Realiza análisis claves de las situaciones. Procede progresivamente a cambios más amplios. Es colaborativa y se realiza en grupos por las personas implicadas. Implica registrar, recopilar y analizar los propios juicios, reacciones e impresiones en torno a lo que ocurre. Exige llevar un diario personal en el que se registren las reflexiones. Propósitos de la investigación-acción para Kemmis (1988) los principales beneficios de la investigación - acción son la mejora de la práctica, la comprensión de la práctica y la mejora de la situación en la que

tiene lugar esa práctica. La investigación - acción se propone mejorar la educación por medio del cambio y aprender a partir de las consecuencias de los cambios. El proceso está integrado por cuatro fases o momentos interrelacionadas: planificación, acción, observación y reflexión. Cada uno de los momentos implica una mirada retrospectiva, y una intención prospectiva que forman conjuntamente una espiral autorreflexiva de conocimiento y acción.

Durante el proceso de investigación - acción hay una primera etapa planificación. Se inicia con una “idea general” con el propósito de mejorar o cambiar algún aspecto problemático de la práctica profesional. Identificado el problema, se diagnostica y a continuación se plantea la hipótesis acción o acción estratégica. Kemmis plantea tres preguntas:

- ¿Qué está sucediendo ahora?
- ¿En qué sentido es problemático?
- ¿Qué puedo hacer al respecto?

Dentro del plan de acción se pueden considerar al menos tres aspectos:

- El problema o foco de investigación.
- El diagnóstico del problema o estado de la situación.
- La hipótesis acción o acción estratégica.

En la investigación - acción, la reflexión recae principalmente en la acción. Esto es porque el énfasis se pone en la acción más que en la investigación. La investigación es, así mismo, revisada, pero su función principal es servir a la acción. Esta es deliberada y está controlada, se proyecta como un cambio cuidadoso y reflexivo de la práctica. Se enfrenta a limitaciones políticas y materiales, por lo cual los planes de acción deben ser flexibles y estar abiertos al cambio. Se desarrolla en un tiempo real. La observación recae en la acción. Esta se controla y registra por medio de la observación. La observación implica la recolección y el análisis de datos relacionados con algún aspecto de las actitudes o funciones del personal docente del Liceo de Moravia. Se observa la acción para poder reflexionar sobre lo que se ha descubierto para aplicarlo a la acción profesional.

Incluye lo siguiente:

¿Cómo supervisa la acción? Acciones que pueden supervisarse para generar información. Auto observar la propia acción. Supervisar la acción de otras personas.

¿Cómo recoger la información? La reflexión es el momento de centrarse en qué hacer con los datos, de pensar en cómo se interpretará la formación, de imaginar los distintos modos de interpretar los datos. Es importante distinguir entre la acción, que no siempre logra sus propósitos, y la investigación - acción, que puede mostrar el “significado” de una práctica para que otros puedan aprender de ella. La reflexión permite indagar sobre el significado de la realidad estudiada y alcanzar cierta abstracción o teorizar sobre ella.

El proceso de extraer el significado de los datos, implica una elaboración conceptual de esa información y un modo de expresarla que hace posible la conversación sobre ella y la comunicación. Para los sujetos y fuentes de información, según lo expresa Rodríguez (1996), las investigaciones cualitativas sirven para estudiar la realidad en su contexto natural, intentando comprender el sentido de interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que la población en estudio exterioriza.

Para la realización de esta investigación, fue necesario establecer la población participante, delimitar las categorías de análisis, seleccionar y construir instrumentos para la obtención de datos relevantes y pertinentes para lograr el objetivo.

A continuación se describe cada uno de los datos anteriores.

Población

Se seleccionó un grupo compuesto por el “Consejo Institucional” formado por 8 miembros, los cuales son: el coordinador académico, el coordinador de auxiliares, el coordinador de evaluación, el coordinador de orientación, la coordinadora de Bachillerato Internacional, la coordinadora del programa vocacional, director y subdirector, además una muestra de 22 colaboradores compuesta por 5 coordinadores de nivel, 6 coordinadores de departamento y 11 docentes.

Categorías de análisis:

Para la selección de las categorías de análisis se realizó una revisión teórica de los estilos de gestión, liderazgo, personalidad, comportamiento organizacional y análisis documental de la institución.

Se establecen tres categorías: La gestión, las habilidades, los equipos de trabajo.

A continuación, se detalla las definiciones y su forma de operacionalización en cuanto a categorías y subcategorías de análisis para la obtención de datos y futuro análisis.

Tabla 6

Categorías y subcategorías de análisis

Categoría	Subcategorías	Definiciones	Operacionalización
Gestión	Planificación	La planificación estratégica tiene como característica distintiva la formulación de objetivos a mediano y largo plazo, acompañados de los indicadores y metas, estableciendo los cursos de acción/estrategias. (Salguero, 2017)	Entrevista Semiestructurada Análisis documental
	Ejecución	La ejecución es un proceso sistemático en el cual se determinan los “cómo” y “porqués” de las acciones, se lleva a cabo el seguimiento y se garantiza su cumplimiento. (Bossidy, 2002, p. 2).	
	Evaluación/ Control	La evaluación es un componente fundamental en la ejecución de los planes de desarrollo, puesto que permite determinar el alcance de los proyectos. (Restrepo, 2015, p.	

Habilidades	Innovación	Es el proceso para generar nuevas ideas y ponerlas en práctica. (Chiavenato, 2010)	
A)Habilidades Directivas o gerenciales	Persuasión	Consiste en mover a otra persona a aceptar nuestro punto de vista de manera voluntaria. (Ambel, 2011).	Test de Indicadores de Personalidad Myers-Briggs.
	Resolución de conflictos	Fomentar la búsqueda de recursos para una mejora en las capacidades creativas, racionales, y de comprensión. (Barrientos, 2014).	
B)Habilidades Cognitivas	Autoconfianza	Es la emoción que nos predispone a sentirnos seguros con nosotros mismos porque nos juzgamos capaces de realizar la acción que consideramos necesaria para lograr los objetivos planteados. (Portugal, 2016)	Test de Indicadores de Personalidad Myers-Briggs Entrevista semiestructurada
	Toma de decisiones	Elegir según paradigmas predefinidos, con el objetivo de mantener o cambiar, mejorar o empeorar la situación. (Acevedo y otros, 2010)	Observación Análisis documental Test Blake & Mouton
C)Habilidades Sociales	Asertividad	La asertividad es explicar cómo se ven las cosas, cómo es la situación desde la perspectiva personal en lugar de decir que deberían hacer o no los demás. (Lapponi, 2013).	
	Integridad	Denota el apego a un determinado código de valores que incluye tanto principios de aplicación general, como	

		legalidad y transparencia. (Portal, 2016)		
	Escucha Activa	Estar psicológicamente disponible y atento a los mensajes de quien nos habla; sin estar distraído, pensando en otra cosa, deseando que acabe y preparando lo que le vamos a contestar. (Gómez, 2011)		
	Comunicación	Trasferencia y comprensión de significados (Robbins,2008.)		
Equipos de trabajo	Clima Organizacional	Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. Este tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. (Pérez, 2017).	Test Blake & Mouton	Cono invertido
	Gestión del conocimiento	Es un conjunto de procesos y sistemas que permiten al capital intelectual de una organización incrementar de forma significativa la gestión de su eficiencia en la resolución de problemas con el objetivo final de agregar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Arteche, 2011)		

Trabajo en equipo	Conjunto armónico donde se integran diferentes funciones, capacidades y actividades desarrolladas por diferentes personas. (Vázquez, 2010)
Responsabilidad	Es la disposición para implicarse en el trabajo, considerando la expresión de la competencia profesional y personal cuidando de que el funcionamiento de los recursos humanos y materiales sea el adecuado. (Del Valle, 2015).

Fuente: Elaboración propia, 2019

Técnicas e instrumentos

En la investigación cualitativa, se contempla una serie de técnicas e instrumentos que permiten la recolección de la información que brinden los sujetos de la investigación y con los cuales se van a medir los datos propios de la investigación. Para efectos de la presente investigación, se utilizaron las siguientes técnicas: Análisis documental, aplicación de Test de personalidad, y Test Blake & Mouton, entrevista semiestructurada, el cono invertido cuyo fin es recolectar y registrar información relevante y precisa con la cual se busca responder al problema de la investigación. Todas las técnicas de recolección de datos serán los instrumentos para compilar la información necesaria, así brindar y validez dentro de la investigación.

La revisión documental en los archivos de la dirección se encontró el plan institucional que contiene la línea de acción del curso lectivo, manuales de puestos y de procedimientos emitidos por el Servicio Civil para funcionarios del Ministerio de Educación Pública (MEP). Asimismo, se trabaja con dos test y otras técnicas, para determinar el liderazgo de la población meta, con el test de personalidad a los colaboradores que tienen cargo de coordinaciones, es decir los miembros del Consejo Institucional, observaciones a todo el personal y la dinámica de la institución, también la aplicación del test de *Blake & Mouton* al director y a algunos colaboradores.

El test de indicador de personalidad de Myres-Briggs (ITMB) determina cómo se siente y actúa la gente en determinadas situaciones lo que determina una dicotomía como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensoriales o intuitivos (S o N), de racionales o emocionales (T o F) y perceptivos o calificadores (P o J), esta clasificación al combinarse con los cinco aspectos de la personalidad: mente, energía, naturaleza, tácticas e identidad generan los tipos de personalidad.

Tabla 7

Cinco aspectos de la personalidad

Mente	Energía	Naturaleza	Tácticas	Identidad
Muestra como interactuamos con otras personas	Determina la forma en que se ve el mundo y se procesa la información.	la Forma en que se toman las decisiones y se lidia con las emociones.	Enfoque en la relación trabajo, planeación y toma de decisiones.	en Que tanta confianza sobre las propias capacidades y de toma de decisiones.
Introvertidos (I)	Intuitivos (N)	Racionales (T)	Calificadores (J)	Asertivo (A)
Extrovertidos (E)	Sensoriales (S)	Emocionales (F)	Perceptivos (P)	Cautelosos (T)

Fuente: Elaboración propia, 2019

Mente

Este aspecto muestra cómo interactuamos con otras personas:

- Los individuos Introvertidos (I) prefieren actividades solitarias, piensan antes de hablar, se sienten exhaustos con la interacción social.
- Los individuos Extravertidos (E) prefieren actividades en grupo, piensan mientras hablan, se sienten energizados por la interacción social.

Energía

El segundo aspecto determina la forma en que vemos el mundo y procesamos información:

- Los individuos Intuitivos (N) son imaginativos, confían en su intuición, se sienten cautivados por las ideas, se enfocan en lo que podría pasar.
- Los individuos Observadores (S) son personas que tienen los pies en la tierra, confían en sus sentidos, se sienten cautivados por los asuntos prácticos, se enfocan en lo que ha pasado.

Naturaleza

Este aspecto determina la forma en que tomamos decisiones y lidiamos con las emociones:

- Los individuos Pensadores (T) son fuertes, siguen lo que su mente les dice, se enfocan en la objetividad y en la racionalidad.
- Los individuos Sentimentales (F) son sensibles, siguen a su corazón, se enfocan en la armonía y la cooperación.

Tácticas

Este aspecto refleja nuestro enfoque en relación al trabajo, la planeación y la toma de decisiones:

- Los individuos Juzgadores (J) son decididos, prefieren reglas y lineamientos claros, ven una fecha límite como algo sagrado, buscan finalizar las cosas.
- Los individuos Prospectivos (P) son muy buenos para improvisar, prefieren mantener sus opciones abiertas, se sienten relajados en relación a su trabajo, buscan libertad.

Identidad

Finalmente, el aspecto Personalidad apunta a los demás, mostrando qué tan confiados nos sentimos sobre nuestras capacidades y decisiones:

- Los individuos Asertivos (-A) son emocionalmente estables, calmados, relajados, se rehúsan a preocuparse demasiado.
- Los individuos Cautelosos (-T) son conscientes de sí mismos, les importa su imagen, se sienten motivados por el éxito, son perfeccionistas.

Al describir los tipos de personalidad aunado a los cinco aspectos de la personalidad definen los roles y las estrategias que asumen cada tipo generando una clasificación según roles en cuatro grupos: analistas, diplomáticos, centinelas, exploradores, y según la estrategia en cuatro grupos: individualismo confiado, maestría en las personas, mejora constante, interacción social.

La capa Roles determina nuestras metas, intereses y actividades preferidas. Hay cuatro roles:

Analistas (tipos intuitivos y pensador [NT], incluye las variantes asertiva y cautelosa)

Estos tipos de personalidad valoran la racionalidad e imparcialidad, sobresaliendo en debates intelectuales así como en campos relacionados a la ciencia y tecnología. Son altamente independientes, de mente abierta, de voluntad fuerte e imaginativa, abordan muchos temas desde una perspectiva utilitaria y se interesan más por lo que funciona, en lugar de lo que satisface a todo el mundo. Estos rasgos hacen que los analistas sean excelentes pensadores estratégicos, pero también causan dificultades cuando se trata de asuntos sociales o románticos.

Diplomáticos (tipos intuitivo y sentimental [NF], incluye las variantes asertiva y cautelosa)

Los diplomáticos se enfocan en la empatía y la cooperación, destacando en la diplomacia y consejería. Las personas que pertenecen a este grupo de tipo son cooperativas e imaginativas, desempeñando con frecuencia el rol de “guardianes de la armonía” en su trabajo y en sus círculos sociales. Estos rasgos hacen que los diplomáticos sean individuos influyentes, cálidos y llenos de empatía, pero también causa problemas cuando existe la necesidad de confiar exclusivamente en una racionalidad fría o tomar decisiones difíciles.

Centinelas (tipos observadores y juzgadores [_S_J], incluye las variantes asertiva y cautelosa)

Los centinelas son cooperativos y altamente prácticos, valoran y buscan crear orden, seguridad y estabilidad adonde vayan. Las personas que pertenecen a uno de estos tipos generalmente son trabajadores, meticulosos, tradicionales y sobresalen en áreas logísticas o administrativas, especialmente las que se apoyan en jerarquías y reglas claras. Estos tipos de personalidad se apegan a los planes y no evaden las tareas difíciles. Sin embargo, también pueden ser muy inflexibles y renuentes a aceptar puntos de vista distintos.

Exploradores (tipos observador y prospectivo [_S_P], incluye las variantes asertiva y cautelosa)

Estos tipos son los más espontáneos de todos y también comparten la capacidad de establecer una conexión con lo que los rodea en una forma que está fuera del alcance de los demás tipos. Los exploradores se enfocan en la utilidad de las cosas y son prácticos, sobresaliendo en situaciones que requieren una reacción rápida y la capacidad de pensar sobre la marcha. Son maestros en el uso de herramientas y técnicas, empleándolas de muchas maneras

distintas que van desde el dominio de herramientas físicas hasta convencer a los demás. No es ninguna sorpresa que estos tipos de personalidad sean irremplazables en momentos de crisis, en las artes y en las ventas. Sin embargo, sus rasgos también pueden llevarlos a participar en actividades riesgosas o a enfocarse solamente en placeres sensoriales.

La capa “estrategia” muestra la forma en que preferimos hacer las cosas y lograr metas.

Existen cuatro estrategias:

Individualismo confiado (tipos introvertido y asertivo [I_-A])

Los individualistas con autoconfianza prefieren hacer las cosas solos, eligen confiar en sus propias habilidades e instintos en lugar de buscar el contacto con otras personas. Ellos saben en qué son buenos y tienen una alta confianza en sí mismos. Estos tipos de personalidad creen firmemente que la responsabilidad personal y la confianza en uno mismo son valores importantes. Los individualistas con autoconfianza no prestan mucha atención a las opiniones de otras personas y prefieren confiar en ellos mismos.

Maestría en las personas (tipos extravertido y asertivo [E_-A])

Los individuos con maestría en las personas buscan el contacto social y generalmente tienen excelentes habilidades de comunicación, sintiéndose cómodos en eventos sociales o en situaciones en las que necesitan confiar en los demás o dirigir a otras personas. Estos tipos confían en sus capacidades y no dudan a la hora de expresar sus opiniones. Desempeñan un papel activo en la sociedad y entender qué es lo que motiva a los demás significa mucho para los individuos que tiene maestría en las personas. Sin embargo, no les preocupa mucho lo que los demás piensen de ellos.

Mejora constante (tipos introvertido y cauteloso [I_-T])

Los individuos que emplean la estrategia de mejora constante son personas calladas e individualistas. Tienden a ser perfeccionistas y enfocados al éxito, dedicando mucho tiempo y esfuerzo para asegurarse que los resultados de su trabajo sean lo mejor que pueden ser. Como su nombre lo indica, los individuos con el tipo de mejora constante son individuos exitosos dedicados a su oficio. Sin embargo, también tienen la tendencia a preocuparse sobre su desempeño.

Interacción social (tipos extravertido y cauteloso [E_-TI])

La última estrategia es adoptada por tipos de personalidad sociables, enérgicos y orientados al éxito. Las personas que interactúan socialmente, por lo general, son individuos

incansables y perfeccionistas con una tendencia a experimentar tanto emociones muy positivas como muy negativas. Su curiosidad y disposición para trabajar duro significa que usualmente son altamente exitosos, aun si son personas bastante sensibles. Los tipos de personalidad que favorecen esta estrategia también tienden a asignarle mucha importancia a las opiniones de los demás; valoran su estatus social y desean ser exitosos en todo lo que hacen.

Tabla 8

<i>Tipos de personalidad</i>		
Clasificación	Subclasificación	Siglas
Analistas	Individualismo Confiado	INTJ-A, INTP-A
	Maestría en las Personas	ENTJ-A, ENTP-A
	Mejora Constante	INTJ-T, INTP-T
	Interacción Social	ENTJ-T, ENTP-T
Diplomáticos	Individualismo Confiado	INFJ-A, INFP-A
	Maestría en las Personas	ENFJ-A, ENFP-A
	Mejora Constante	INFJ-T, INFP-T
	Interacción Social	ENFJ-T, ENFP-T
Centinelas	Individualismo Confiado	ISTJ-A, ISFJ-A
	Maestría en las Personas	ESTJ-A, ESFJ-A
	Mejora Constante	ISTJ-T, ISFJ-T
	Interacción Social	ESTJ-T, ESFJ-T
Exploradores	Individualismo Confiado	ISTP-A, ISFP-A

	Maestría en las Personas	ESTP-A, ESFP-A
	Mejora Constante	ISTP-T, ISFP-T
	Interacción Social	ESTP-T, ESFP-T

Nota: Esta tabla muestra todos los tipos posibles junto con sus roles y estrategias.

Fuente: <https://www.16personalities.com/es/nuestra-teoria>

Tabla 9

Descripción de tipos de personalidad

ISTJ Responsable, sincero, analítico, reservado, realista, sistemático. Trabajador y digno de confianza, con un juicio equilibrado y práctico.	ISFJ Cálido, considerado, responsable, meticuloso, pragmático, amable. Cuidador fiel que disfruta siendo útil para otros.	INFJ Idealista, organizado, perspicaz, confiable, compasivo, amable. Busca la armonía y la cooperación, disfruta el estímulo intelectual.	INTJ Innovador, reservado estratega, perspicaz, independiente, lógico. Se deja llevar por sus ideas originales para conseguir mejoras.
ISTP Orientado a la acción, lógico, analítico, espontáneo, reservado independiente. Disfruta la aventura, hábil en entender funciones mecánicas.	ISFP Amable, sensible, realista, servicial, es un punto de apoyo, flexible, realista. Busca crear un entorno personal que sea bonito y práctico a la vez.	INFP Sensible, creativo, idealista, cariñoso, leal, intuitivo. Valora la armonía interna y el crecimiento personal, se focaliza en sus sueños y posibilidades.	INTP Intelectual, lógico, preciso, reservado, imaginativo, flexible. Pensador original que disfruta la especulación y solucionar problemas de forma creativa.
ESTP Extrovertido, realista, orientado a la acción, curioso, versátil, espontáneo. Soluciona los problemas de forma pragmática. Negociador talentoso.	ESFP Bromista, entusiasta, amigable, espontáneo, flexible, discreto. Tiene un fuerte sentido común y disfruta ayudando a la gente de manera tangible.	ENFP Entusiasta, creativo, optimista, espontáneo, da apoyo, bromista. Valora la inspiración, disfruta empezando proyectos nuevos, ve el potencial en otros..	ENTP Inventivo, entusiasta, emprendedor, estratega, versátil, inquisitivo. Disfruta las nuevas ideas y retos, valora la inspiración

ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
Eficiente, extrovertido, analítico, sistemático, realista, fiable. Le gusta estar al mando y hacer las cosas de un manera ordenada	Amigable, extrovertido, concienzudo, organizado práctico, fiable. Quiere ser de ayuda y agradar a otros, disfruta siendo activo y productivo.	Entusiasta, organizado, diplomático, cariñoso, responsable, idealista. Comunicador talentoso que valora la conexión con la gente.	Estratega, extrovertido, lógico, independiente, eficiente, ambicioso. Organizador de personas eficaz y planificador a largo término.

Fuente: Imagen extraída de Google imágenes, 2019

Figura 8 Representación de personalidades

ANALISTAS



"ARQUITECTO"
INTJ (-A/-T)

Pensadores imaginativos y estratégicos, con un plan para todo.



"LÓGICO"
INTP (-A/-T)

Inventores innovadores con una sed insaciable por el conocimiento.



"COMANDANTE"
ENTJ (-A/-T)

Líderes audaces, imaginativos y de voluntad fuerte, siempre en busca de un camino, o creando uno.



"INNOVADOR"
ENTP (-A/-T)

Pensadores inteligentes y curiosos que no pueden resistir un reto intelectual.

DIPLOMÁTICOS



"ABOGADO"
INFJ (-A/-T)

Callados y místicos, que sin embargo son inspiradores e idealistas incansables.



"MEDIADOR"
INFP (-A/-T)

Personas poéticas, amables y altruistas, siempre en busca de ayudar a una buena causa.



"PROTAGONISTA"
ENFJ (-A/-T)

Líderes carismáticos e inspiradores, capaces de cautivar a quienes los escuchan.

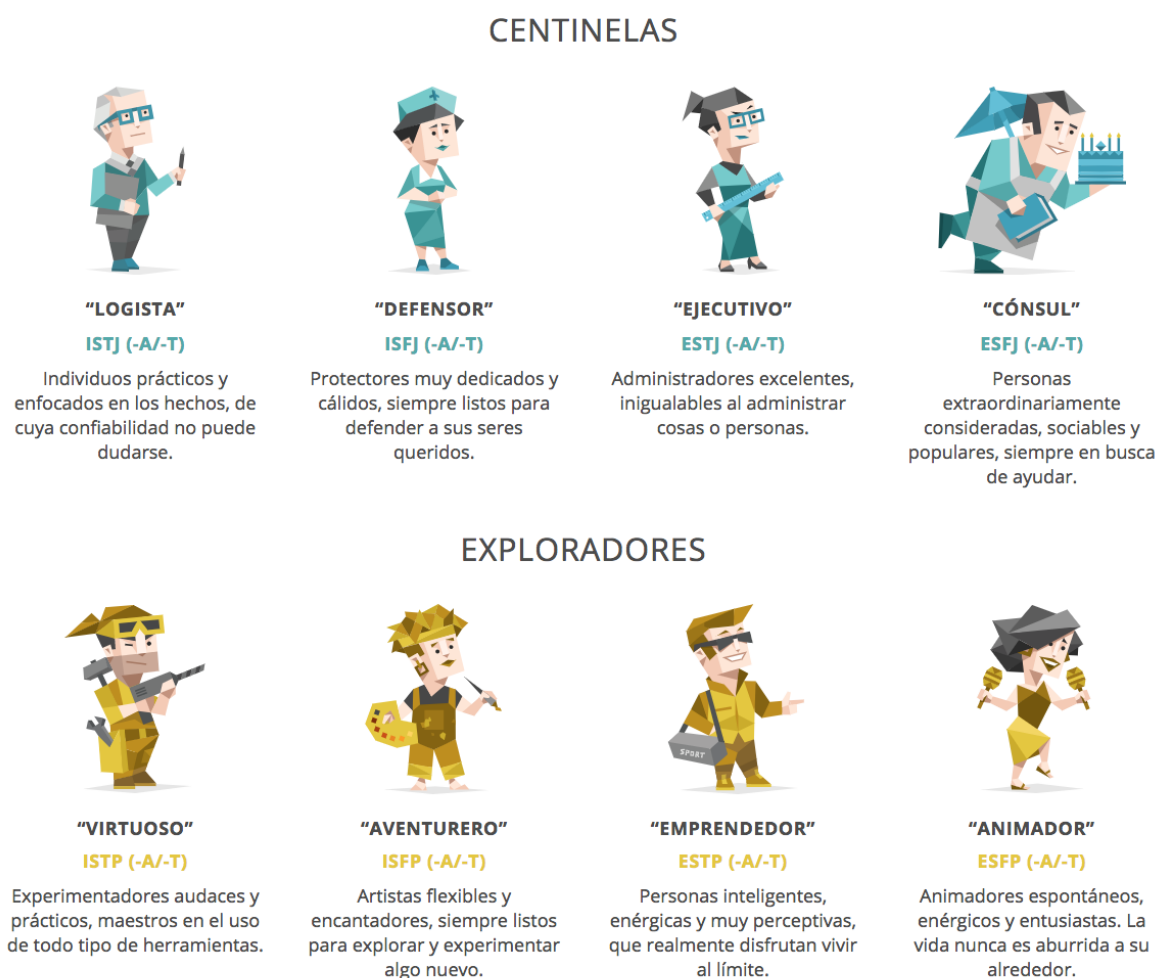


"ACTIVISTA"
ENFP (-A/-T)

Espíritus libres entusiastas, creativos y sociales, que siempre pueden encontrar una razón para sonreír.

Fuente: <https://www.16personalities.com/es/nuestra-teoria>

Figura 9 Representación de personalidades



Fuente: <https://www.16personalities.com/es/nuestra-teoria>

La malla (rejilla) del liderazgo de Blake & Mouton (1964) plantea su famosa rejilla sobre el liderazgo. Para ellos, existirían dos variables básicas en el ejercicio del liderazgo: las personas sobre las que se ejerce y los objetivos que se pretenden conseguir. Si combinamos ambas variables se pueden obtener diversos tipos de liderazgo, los cuales pueden situarse en un gradiente desde un punto mínimo (0) en alguna de esas variables o un punto máximo (9). Se pueden describir cinco estilos básicos de ejercicio del liderazgo:

Liderazgo de tarea (9-1). Se centra en la productividad, no teniendo muy en cuenta a las personas y se impone a través del ejercicio de la autoridad.

Liderazgo de Club de campo (1-9). Se orienta a la satisfacción de las necesidades de las personas, no teniendo en cuenta la tarea.

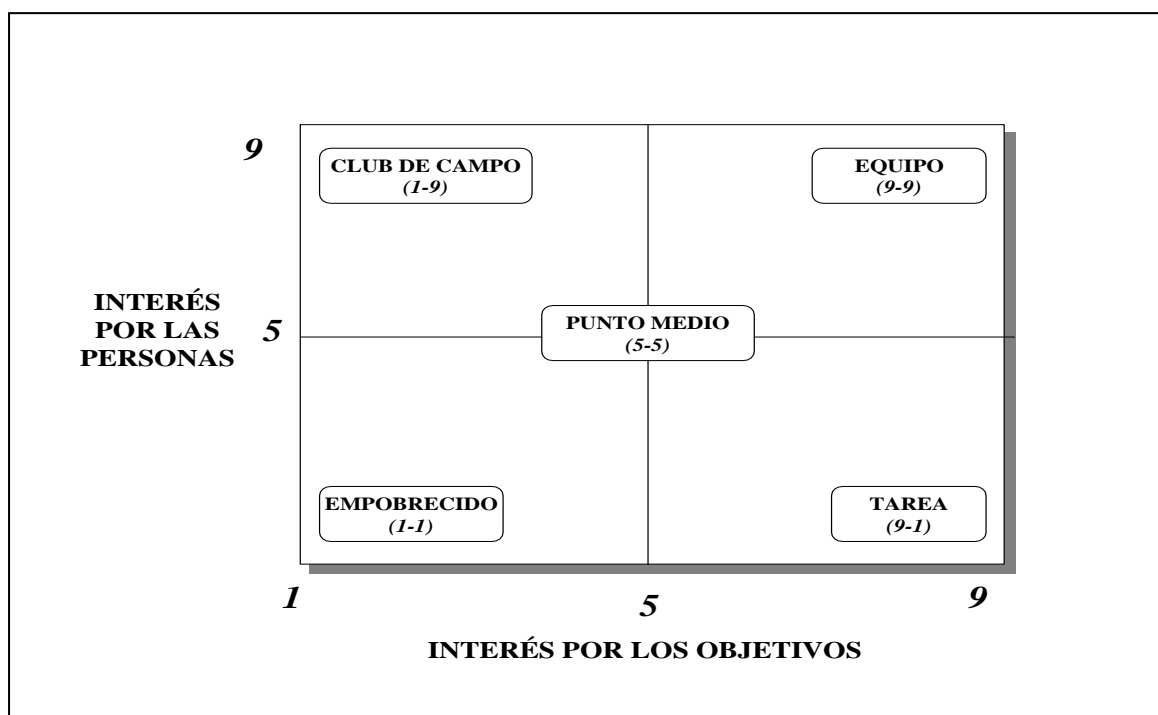
Liderazgo empobrecido (1-1). Evita el conflicto y pretende ser neutral a través de no comprometerse con nada ni nadie.

Liderazgo punto medio (5-5). Se basa en la negociación, intenta conciliar ambas posturas: atender a la satisfacción de necesidades y a los objetivos.

Liderazgo de equipo (9-9). Afronta el conflicto a través del diálogo y la confrontación. Aunque pueda ser menos rentable por su lentitud a corto plazo, a largo plazo es la posición más efectiva.

A continuación, sintetizamos en un gráfico el modelo propuesto por Blake & Mouton

Figura 10 Rejilla de Blake y Mouton (1964). Tipos de liderazg



Fuente : Imagen extraída de Google imágenes: REJILLA DE BLAKE Y MOUTON (1964)

Se trabaja con la entrevista semiestructurada, por ser flexible, abierta, con la que se capta la percepción del entrevistado con respecto al problema de investigación.

La entrevista semiestructurada se puede definir como una "conversación amistosa" entre informante y entrevistador, convirtiéndose este último en un escucha activo, alguien que

escucha con atención, no impone ni interpretaciones ni respuestas, guiando el curso de la entrevista hacia los temas que a él le interesan. Su propósito es realizar un trabajo de campo para comprender la vida social y cultural de diversos grupos, a través de interpretaciones subjetivas para explicar la conducta del grupo. (Díaz, 2013, p.163)

La entrevista semiestructurada se aplica a 11 docentes, para conocer su experiencia y punto de vista con respecto a la gestión y los equipos de trabajo en el Liceo de Moravia.

El modelo del cono invertido planteado por Enrique Pichon – Riviere, es un recurso visual que permite realizar un análisis respecto a las situaciones de grupo, menciona que un grupo es un conjunto de personas que trae una historia.

Las características que se deben considerar en un equipo según el modelo del Cono Invertido son los siguientes: Tele, pertenencia, comunicación, pertinente, corporación, aprendizaje. (Galapro, 2017, p.80)

Tabla 10

Diagrama de Grant

Actividad	Setiembre 2018	Octubre 2018	Noviembre 2018	Diciembre 2018	Enero 2019	Febrero 2019	Marzo 2019	Abril 2019	Mayo 2019	Junio 2019
Revisión										
documental	X									
Selección de la población	X									
Valoración de la situación		X								
Selección de categorías de análisis	X	X								
Establecimiento de definiciones	X	X	X	X	X					
Aplicación de entrevista al director		X								
Solicitud y aplicación Test 16 personalidades			X							

Aplicación de Blake and Mounon	X		
Entrevista semiestructurada a los docentes y coordinadores		X	
Diseño y desarrollo de la propuesta.			X
Validación de la propuesta en la institución.			X
Evaluación y cierre de la propuesta.		X	X
Elaboración del informe escrito y presentación de resultados.			X

Fuente Elaboración propia,2019

Capítulo IV

Análisis de la información.

El análisis correspondiente a la presente investigación realizada en el Centro educativo Liceo de Moravia, está compuesto de una serie de categorías que se desprenden del problema de investigación.

Test de indicadores de personalidad Myers-Briggs

A continuación, se detalla las características analizadas en el Test de indicadores de personalidad Myers-Briggs, más abajo en la tabla se verá reflejado los hallazgos a partir de la aplicación del test a los miembros del Comité Institucional del Liceo de Moravia.

Esta herramienta permite conocer con alto grado de precisión las diferentes características de personalidad que se encuentran en los miembros del Comité Institucional del Liceo de Moravia.

Este test describe cinco aspectos de la personalidad, mente, energía, naturaleza, tácticas e identidad que, cuando se combinan, definen una de las categorías del tipo de personalidad.

Cada uno de estos aspectos es analizado en forma de preguntas y al finalizar el test se observa por medio de un porcentaje para mostrar en que grado se tiende a una u otra categoría.

Tabla 11

Cinco aspectos de la personalidad

Mente	Energía	Naturaleza	Tácticas	Identidad
Muestra cómo interactuamos con otras personas	Determina la forma en que se ve el mundo y se procesa la información.	la Forma en que se toman las decisiones y se lidia con las emociones.	Enfoque en relación al trabajo, la planeación y la toma de decisiones.	Cuánta confianza existe sobre las propias capacidades y toma de decisiones.
Introvertidos (I) Extrovertidos (E)		Racionales(T) Emocionales (F) Sensoriales (S)	Calificadores (J) Perceptivos (P)	Asertivo (A) Cautelosos (T)

Fuente: "Test personalidad Myers Briggs".

A partir de la aplicación del Test se obtiene los siguientes resultados con respecto al tipo de personalidad y rol de los miembros del Comité Institucional del Liceo de Moravia.

Tabla 12

Resultados con respecto al tipo de personalidad y rol de los miembros del Comité Institucional del Liceo de Moravia, 2019

Roles	Tipo de Personalidad	Descripción	Clasificación	Hallazgos
Diplomáticos	Protagonista	Se enfocan en la empatía y cooperación. Son cooperativos e imaginativos. Líderes carismáticos e inspiradores, capaces de cautivar a quienes los escuchan.	ENFJ-A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador académico. ✓ Coordinadora Orientación.
Centinela	Cónsul	<p>Por otra parte, causa problemas cuando se trata de mantener una racionalidad fría y toma de decisiones difíciles.</p> <p>Son trabajadores, meticulosos, tradicionales y sobresalen en el área logística y administrativa.</p> <p>Valoran y buscan crear orden, seguridad, estabilidad.</p> <p>Se apegan a los planes y no evaden tareas difíciles</p> <p>Por otra parte, pueden ser muy inflexibles y renuentes a aceptar puntos de vista distintos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ESFJ- T ESFJ-T ESFJ-A ESFJ-A ESFJ-A 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Subdirector ✓ Coordinador auxiliares ✓ Coordinador Evaluación ✓ Coordinador de Prevocacional ✓ Coordinador Bachillerato Internacional

De acuerdo con el análisis vemos que dos miembros del consejo institucional se clasifican en el tipo de personalidad ENFJ :Entusiasta, organizado, diplomático, cariñoso, responsable, idealista. Comunicador talentoso que valora la conexión con la gente.

De acuerdo con el análisis vemos que cinco miembros del consejo institucional se clasifican en el tipo de personalidad ESFJ: Amigable, extrovertido, concienzudo, organizado práctico, fiable. Quiere ser de ayuda y agradar a otros, disfruta siendo activo y productivo.

Test Blake & Mouton o la rejilla gerencial

A continuación, se detalla las características analizadas en el Test Blake & Mouton donde todos los miembros del Consejo institucional tienen un puntaje de 9.9, donde el estilo de liderazgo es en equipo, representa el óptimo porque se interesa por las personas y por la producción.(Ganga, 2013, p.59)

Entrevista semiestructurada

A partir de las categorías de análisis planteadas en el capítulo III, se elaboró una entrevista semiestructura con el fin de obtener datos relevantes para la investigación. Se detalla a continuación las categorías y subcategorías planteadas con sus respectivos resultados:

La gestión

A) La planificación

En cuanto a la planificación los profesores manifiestan que esta existe desde la jefatura, dentro de algunas de las coordinaciones también, por lo que se logran los objetivos propuestos.

Al respecto indican los docentes con frases etnográficas:

Docente de Estudios Sociales: “Planifica poco o nada.”

Docente de Inglés: “Es balanceado en su gestión.”

Según Salguero (2017), la planificación estratégica tiene como característica distintiva la formulación de objetivos a mediano y largo plazo, acompañado de los indicadores y metas, estableciendo los cursos de acción /estrategias.

B) Ejecución

Todo lo que se planifica se ejecuta tal y como se dieron los lineamientos, con las fechas programadas, para cumplir con los objetivos.

Al respecto indican los docentes:

Docente Matemáticas: “Todos estamos muy pendientes de colaborar con el mismo espíritu de él.”

Docente de Prevocacional: “Tiramos la casa por la ventana.”

Docente de Inglés: “Tiene objetivos claros, los persigue y los cumple.”

Docente de estudios Sociales: “Ejecuta muy bien sus funciones y hace que todos lo cumplan, controla la gestión.”

Docente Coordinador: “Arma los equipos porque sabe que serán eficientes en la ejecución.”

Docente coordinador: “Cuando tienen que hacerlo sin esperar nada a cambio, nadie llora, nadie grita.”

Docente Coordinador: “Si lo logramos cumplir, estamos felices todos.”

Docente Coordinador: “Me gusta cumplir con los tiempos.”

Según Bossidy (2002), la ejecución es un proceso sistemático en el cual se determina los cómo y porqués de las acciones, se lleva a cabo el seguimiento y se garantiza su cumplimiento.

C) Evaluación / Control

En cuanto al control o la evaluación de los objetivos de la planificación los profesores manifiestan que en algunas ocasiones es nula o escasa.

Al respecto indican los docentes:

Docente coordinador: “Yo sentía que no estaba tan bien mi trabajo.”

Docente de noveno año: “No he tenido apoyo o seguimiento me hubiera gustado más ayuda del coordinador.”

Docente de Inglés: “No había un seguimiento, ni una línea de trabajo.”

Docente coordinador: “Al jefe le gusta ver resultados, y al no salir bien las cosas entonces se enoja.”

Secretario : “El jefe está pendiente de los mínimos detalles.”

Docente auxiliar: “No permite errores.”

Según Restrepo (2015), la evaluación es un componente fundamental en la ejecución de los planes de desarrollo, puesto que permite determinar el alcance de los proyectos.

Conclusiones sobre la gestión

- Se evidencia que desde las jefaturas y coordinaciones existe una planificación o un plan de trabajo anual que se debe ejecutar en las fechas establecidas, en el análisis documental se muestra que el centro educativo cuenta con una planificación anual y cada coordinación en general tiene una planificación determinada de acuerdo con su especialidad.
- No se evidencia una coherencia entre lo que dicen algunos coordinadores sobre algunos de sus colaboradores acerca de la planificación, debido que se planifica en ocasiones sin el aporte de estos.
- La planificación anual del centro educativo la formaliza el Consejo Institucional, el cual está formado por Dirección, Subdirección, coordinación de Orientación, coordinación de Prevocacional, coordinación del Bachillerato Internacional, coordinación de Auxiliar, coordinación de Evaluación, coordinación Académica, recopilando información de cada uno de los planes anuales de las coordinaciones.
- La evaluación o control debe mejorarse en el proceso y no esperar hasta el final para determinar por qué salieron las cosas mal o porque los objetivos no se cumplieron.
- Es conveniente dar el seguimiento pertinente para no cometer los mismos errores o evitar cometerlos por parte de las coordinaciones o jefaturas.
- El apoyo necesario a los encargados de ejecutar la planificación es fundamental, porque en ocasiones no saben si están haciendo bien las cosas o se están alcanzando los objetivos.
- Falta generar los espacios necesarios para evaluar el proceso y finalización de la planificación.

Habilidades

A) Habilidades directivas o gerenciales

1) Innovación

Los docentes definen la innovación como ideas nuevas que se generan para el mejoramiento de la institución.

Al respecto indican lo siguiente en frases etnográficas:

Docente coordinador: El jefe es innovador porque siempre quiere lo mejor para el colegio.”

Docente coordinador: “Ideas locas.”

Personal administrativo: “ser visionario en las metas y mediático.”

Según Chiavenato, 2010, la innovación es el proceso para generar nuevas ideas y ponerlas en práctica.

2) Persuasión

Los docentes mencionan que la persuasión es subjetiva porque se puede entender como el deber de hacer las cosas, no porque en ocasiones se está convencido por alguna idea.

Al respecto indican lo siguiente con frases etnográficas :

Docente coordinador: “Es el jefe y no se le puede decir que NO.”

Docente de Matemáticas: “El jefe analiza con anterioridad el equipo de colaboradores porque sabe que no le van a fallar.”

Docente de Historia: “Soy comprometida y colaboro en todo tipo de actividades.”

Docente coordinador: “Colaboro en lo que pueda.”

Docente de Español: “Vine a servir y no a que me sirvan.”

Docente coordinador: “Saber cómo llegarle a la gente, yo creo que es una virtud que uno lo trae”

Secretario: “Doy lo mejor de mi”

Docente coordinador: “Si a mí me dicen que hacer funciono mejor.”

Según Ambel (2011), persuasión consiste en mover a otra persona a aceptar nuestro punto de vista de manera voluntaria.

3) Resolución de conflictos

Los docentes dicen que en resolución de conflictos es abordar de la mejor forma aplicando las normas y reglamentos establecidos.

Al respecto indica:

Docente coordinador: “Falta capacitación para resolver problemas.”

Docente de evaluación: “El coordinador es quien resuelve los conflictos entre estudiantes, compañeros y con la administración.”

Secretario: “Sabe solucionar problemas.”

Docente coordinador: “El jefe tiene habilidad en la resolución de problemas por la experiencia.”

Docente BI: “Es oportuna en la resolución de problemas.”

Docente de Español: “Le cuesta solución de problemas en cuanto a la relación del personal dentro del departamento.”

Según Barrientos (2014), la resolución de conflictos es fomentar la búsqueda de recursos para una mejora en las capacidades creativas, racionales, y de comprensión.

Conclusiones sobre la resolución de conflictos:

- Para la resolución de conflictos se debe tener experiencia.
- Capacitarse en leyes, normas para conocer los procedimientos a seguir y resolver los conflictos que surjan de acuerdo a la rama por ejemplo como resolver un conflicto si es de evaluación, o si es una situación docente-docente, docente-estudiante, docente-administración.

Habilidades Cognitivas

1) Autoconfianza

Los docentes definen que es la seguridad de hacer las cosas bien o alcanzar los objetivos propuestos y tener independencia para lograr los objetivos.

Al respecto también indican lo siguiente:

Docente de Matemáticas: “Soy atacado un poquillo porque me gusta ver las cosas bien.”

Docente de Español: “Me apego a las normas y soy responsable en todo.”

Docente de Historia: “Me permiten trabajar con libertad y eso me gusta.”

Según Portugal (2016), la autoconfianza es la emoción que nos predispone a sentirnos seguros con nosotros mismos, porque nos juzgamos capaces de realizar la acción que consideramos necesaria para lograr los objetivos planteados.

2) Toma de decisiones

El personal docente, administrativos definen que la toma de decisiones es la capacidad de respuesta ante un evento.

Al respecto indican que:

Docente de matemáticas: “Es un jefe que lo entiende a uno.”

Docente coordinador: “Codependiente de su superior a la hora de tomar decisiones.”

Docente de Inglés: “El jefe ejecuta muy bien sus funciones.”

Según Acevedo (2010), la toma de decisiones es elegir según paradigmas predefinidos, con el objetivo de mantener o cambiar, mejorar o empeorar la situación.

3) La asertividad

Según los docentes la asertividad es hacer bien las cosas y no equivocarse.

Al respecto indican que :

Docente coordinador: “El jefe lo que no sabe, lo busca y lo aprende rápido.”

Secretario: “Conoce sus funciones.”

Docente de evaluación: “Tener esa confianza de decir la verdad.”

Docente de Historia: “Está pendiente de nuestras necesidades.”

Docente de Estudios Sociales: “No escucha a los demás es muy autoritario.”

Según Laponi (2013), la Asertividad es explicar cómo se ven las cosas, cómo es la situación desde la perspectiva personal en lugar de decir que deberían hacer o no los demás.

Conclusiones sobre la asertividad:

- Las habilidades cognitivas se deben reforzar a través del aprendizaje y de la experiencia.
- Valorar las capacidades que cada uno tiene para ponerlas en práctica de forma adecuada.
- Se debe mejorar con la experiencia.

Habilidades Sociales

1) Integridad

Según los docentes la integridad es una virtud que no todos la poseen, porque es una persona confiable, que tiene valores.

Al respecto indican que:

Docente coordinador: “Sujeto a la autoridad.”

Docente de Español: “Tiene principios éticos.”

Docente de Inglés: “Tiene mala relación con los demás.”

Docente coordinador: “Plena confianza con el jefe porque me toma en cuenta en reuniones confidenciales y eso me hace sentir bien.”

Según Portal (2016), la integridad es denota el apego a un determinado código de valores que incluye tanto principios de aplicación general como legalidad y transparencia.

2) Escucha Activa

Los docentes mencionan que la escucha activa es la capacidad para escuchar y lo más importante es que a través de ella conocemos las necesidades de los demás.

Al respecto indican que:

Docente coordinador: “Entablar mejores relaciones con los compañeros.”

Docente de Matemáticas: “Es un jefe que lo entiende a uno.”

Docente coordinador: “Anticipo lo que me van a decir”

Docente de Estudios Sociales: “No escucha a los demás para sugerir recomendaciones.”

Docente de Inglés: “Falta el diálogo.”

Según Gómez (2011), la escucha activa es estar psicológicamente disponible y latente a los mensajes de quien nos habla; sin estar distraído, pensando en otra cosa, deseando que acabe y preparando lo que le vamos a contestar.

3) Comunicación

Según el personal es una habilidad para comunicar un mensaje a una o más personas.

Al respecto indican que:

Docente de Estudios Sociales: “La información llega a tiempo.”

Docente de Prevocacional. “La comunicación es poca o nula, nos damos cuenta en el pasillo y se justifica diciendo que nos iba a decir.”

Docente de Inglés: “Sería mejor si todos nos comunicáramos.”

Docente de Historia. “La comunicación siempre es algo que se puede mejorar.”

Secretario: “Tenemos buena comunicación”

Según Robbins (2008), la comunicación es una transferencia y comprensión de significados.

Conclusiones sobre habilidades sociales:

- Con respecto a las habilidades sociales, se debe mejorar la comunicación, porque si todos tienen muy claro lo que deben hacer entonces habrá más logro de objetivos.

La escucha activa es una habilidad que se mejora con la práctica, pero es muy evidente que al carecer de la actitud de su implementación entonces no se conocen las necesidades de los colaboradores.

Equipos de Trabajo

1) Clima Organizacional

Según los docentes el clima organizacional es como nos sentimos en la institución y es lo que permite trabajar con los demás.

Al respecto los docentes manifiestan que:

Docente de Prevocacional: “Promueve que haya una buena armonía entre todos.”

Docente de Español: “Toma en cuenta las necesidades de todos.”

Docente de Inglés: “Se puede negociar con el jefe.”

Docente coordinador: “Promueve espacios de convivencia.”

Docente de Evaluación: “Hay un clima de apoyo y buenas relaciones, siempre y cuando uno cumpla con sus responsabilidades.”

Secretario: “Sabe cómo tener lo mejor para el Liceo.”

Docente de CAS: “Tenemos identidad con la institución y hay motivación del personal.”

Según Pérez (2017), el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. Este tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

1) Gestión del Conocimiento

El personal indica que gestión del conocimiento es aplicar lo que se sabe de la mejor forma.

Al respecto los docentes manifiestan que:

Secretario: “Conoce lo que hace, tiene experiencia.”

Docente coordinador: “Esta informado.”

Docente de Estudios Sociales: “Si una persona no hace bien las cosas se enoja pero si el jefe le enseña creo que lo hará mejor.”

Docente de Estudios Matemáticos: “Conoce los movimientos de la junta, es auxiliar de las labores.”

Docente de Inglés: “Temerosa en ejercer la autoridad porque el personal tiene más experiencia laboral.”

Docente CAS: “Hay un esfuerzo muy grande por hacer las cosas bien.”

Según Arteche (2011), la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten al capital intelectual de una organización incrementar de forma significativa la gestión de su eficiencia en la resolución de problemas, con el objetivo final de agregar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

2) Trabajo en equipo:

Según los docentes el trabajo en equipo es realizar tareas para cumplir objetivos propuestos, para que una institución crezca se debe trabajar con los demás.

Con respecto al trabajo en equipo el personal indica que:

Docente de Inglés: “No todos tenemos la misma visión para trabajar en equipo.”

Docente de Historia: “Hay capacidad, a mi me gusta trabajar en equipo, la gran mayoría es solidario pero también somos individuales.”

Docente coordinador: “Intentamos trabajar en equipo a pesar de las individualidades.”

Docente de Estudios Sociales: “Tendemos a ser egoístas con los materiales del departamento.”

Docente de prevocacional: “En las reuniones no se toman acuerdos definitivos para ejecutar, solamente se habla, nos encanta y nos apasiona cuando todos trabajamos por un mismo fin.”

Docente de Matemáticas: “Nuestro trabajo en equipo presiona a los demás departamentos por el trabajo y calidad que nos caracteriza.”

Docente coordinador: “El jefe conoce a su equipo, porque los arma según su eficiencia.”

Docente de Inglés: “La falta de sometimiento a la autoridad no permite el trabajo en equipo.”

Según Vásquez (2010). Trabajo en equipo es un conjunto armónico donde se integran diferentes funciones, capacidades y actividades desarrolladas por diferentes personas.

3) Responsabilidad

El personal define la responsabilidad como un hábito muy importante para la credibilidad de una persona.

Con respecto a la responsabilidad el personal manifiesta que:

Docente prevocacional: “Es responsable porque cumple con todo aunque lo haga de forma individual.”

Docente de Estudios Sociales: “Hay que ser autoritario porque solo así funciona en el Liceo.”

Docente de Español: “Aunque en el departamento hay dos bandos la coordinadora cumple con todo.”

Docente de Matemáticas: “Cada quien hace lo que le corresponde, así no hay nadie quien se monte.”

Docente de Inglés: “Es responsable en cuanto que todas las directrices se cumplan.”

Docente de CAS: “Hay compromiso en el trabajo.”

Según Del Valle (2015), define que la responsabilidad es la disposición para implicarse en el trabajo, considerando la expresión de la competencia profesional y personal cuidando de que el funcionamiento de los recursos humanos y materiales sea el adecuado.

Conclusiones sobre los equipos de trabajo:

- Los equipos de trabajo los organiza el directivo en el centro educativo de acuerdo con su eficiencia.
- El directivo es quien forma algunos equipos de trabajo para algunas actividades específicas.
- Los diferentes departamentos funcionan como equipos de trabajo para lograr los objetivos propuestos del plan anual o actividades asignadas, pero en ocasiones termina haciendo todo el trabajo el coordinador porque no confía en la capacidad de sus colaboradores o es muy individual.
- Los coordinadores del consejo institucional son responsables en sus obligaciones porque son elegidos previamente por el director.

Interpretación de datos

Tabla 13

Gestión

Planificación	Ejecución	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • El director • Está condicionado por el calendario escolar y se limita a este. • Los coordinadores • Planifican para su equipo con relación a lo planteado al calendario escolar con excepciones • Docentes • Son excluidos de la planificación institucional, su labor de planificación se limita a la realidad del aula siempre y cuando esta no se vea interrumpida por actividades extracurriculares. • Administrativos • Tienen acceso a la información referente a la planificación tanto de los coordinadores como del director. 	<ul style="list-style-type: none"> • El director • No ejecuta, solo delega. • Los coordinadores • Ejecutan diariamente lo planificado y abordan situaciones emergentes, de la cotidianeidad institucional. • Docentes • Predomina la resistencia de ejecutar las acciones propuestas, no hay claridad ni delimitación de las tareas asignadas. • Administrativos • Cumplen con lo establecido en el manual de puesto de Servicio Civil. 	<ul style="list-style-type: none"> • El director • No evalúa solo juzga. • Los coordinadores ○ Es un juego de sobrevivencia, gana o morir. • Docentes • Los que hacen contribuyen. Los que me dio hacen se quejan, y los que no hacen critican. • Administrativos ○ Es radical.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla 14

Habilidades de Liderazgo

Directivas o gerenciales	Cognitivas	Sociales
<ul style="list-style-type: none"> • El director • No es innovador, tiene seguidores a partir del miedo. • Evita confrontar las situaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • El director • Son limitados por que generalmente le adjudica los problemas a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • El director • La comunicación no es clara, hay interferencia en los canales de comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> • Los coordinadores • Los equipos se desintegran, falta convicción, en consecuencia asumen el rol del director para afrontar las situaciones conflictivas de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los coordinadores • Son inseguros al tomar decisiones necesitan la aprobación del superior para actuar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los coordinadores • Limitación
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • Desconocen los procedimientos en el abordaje de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • Carecen de habilidad es de liderazgo cognitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • Una buena comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Son espectadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Carecen de habilidad es de liderazgo cognitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Comunican cuando tienen la información.

Fuente: Elaboración propia,2019

Tabla 15

Equipos de Trabajo

Clima organizacional	Gestión del Conocimiento	Trabajo en equipo	Responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • El director Adecua el ambiente escolar para una buena relación, busca que el personal aprenda aún más, tiene rasgos de trabajo en equipo. • Los coordinadores Se sienten en un buen ambiente laboral lo que influye en adherirse a un grupo en algunos casos. • Docentes Buscan adherirse a un grupo que los identifique. • Administrativos Se coordinan para funcionar acorde con las normas de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • El director Recibe una capacitación por parte del MEP. • Los coordinadores Indagan para gestionar su conocimiento, y lo comparten con sus colaboradores, para tener un mejor desempeño. • Docentes Son más reservados para compartir el conocimiento porque esto genera compromiso y más trabajo. • Administrativos Se adaptan a los diferentes equipos donde pueden aportar sus conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El director No hay espacio para equivocaciones, todo es hacia la excelencia. • Los coordinadores Intentan generar el trabajo equipo, se distribuyen las tareas. • Docentes En los departamentos hay tendencia a delegar la responsabilidad en el, no hay apertura. • Coordinador Algunos se resisten al trabajo en equipo y prefieren mantener su rol docente, hay poca participación en los comités, “Somos como una familia , todos confiamos en todos y sacamos la tarea pase lo que pase, somos los mismos de siempre” 	<ul style="list-style-type: none"> • El director Es visto como una persona “sumamente responsable” , es el mensaje que transmite y es bien recibido por el cuerpo docente y administrativos. • Los Coordinadores Todos son responsables. • Docentes La mayoría cumple con la tarea básica, otros no. • Administrativos La totalidad cumple con sus labores. <p>Análisis: A partir de la información recopilada y la bibliografía se nota que la responsabilidad</p>

-
- Administrativos: se limitan a cumplir con su rol y en ocasiones no están bien definidas las funciones y esto repercute en otros departamentos. modelada por el director es la que genera la responsabilidad de los coordinadores, los administrativos y algunos docentes, es importante

Análisis: mencionar que esta respuesta a las demandas por miedo a que si no cumplen su rol en el equipo serán ridiculizados en público. corresponde a diferentes factores uno de ellos es por el reto que representa el objetivo o la tarea planteada ,otros

El rol del director no siempre es tener “la camiseta puesta”. responden con la responsabilidad de la tarea por miedo o por no contradecir a la autoridad, así como hay otros que “ni se asoman” quedando con efecto contrario al modelo del director.

Análisis del cono invertido

De acuerdo con el análisis realizado junto con el comité institucional, las características que necesitas mejorar la población meta son la siguiente:

Tabla 16

Análisis del cono invertido

Vector por Evaluar	De qué manera se vive /se muestra evidencia el vector	Teoría	Acciones de mejora
Tele/ Afilación	Cumplen la tarea asignada, dependiendo de la afinidad con la tarea específica. Hay pocas o nulas iniciativas, porque la gestión no favorece. Por falta de habilidades de liderazgo en la innovación. La participación se limita al nivel de la información, porque el director es quien designa las funciones dentro del grupo.	El deseo de satisfacer necesidades puede ser una fuerza de motivación fuerte para la formación de grupos. Específicamente las necesidades de seguridad, las sociales, las de estima y la de la realización personal de algunos empleados pueden ser satisfechas hasta cierto grado mediante su afiliación a los grupos.	Gestión del conocimiento Autoconocimiento Sentido de pertenencia
Pertenencia	Algunos son líderes designados por el director otros son nombrados por el MEP, aunque todos cumplen con la tarea, algunos se identifican más que otros en la realización	“Sentirse que se es parte de, favorece la tarea por realiza, ya que facilita la superación de sentimientos de agresión, hostilidad, e	Planificación Respeto Autoconfianza

de la misma ya sea por el sentido de pertenencia, o por no quedar mal al jefe. Las reuniones no están agendadas, pero cuando estas emergen de los integrantes atienden la convocatoria dejando de lado las labores que estaban haciendo.

Comunicación
 Existe intermitencia y ruidos, porque no todos participan en las reuniones por causa de conflicto de horario o que surgen choques o luchas de poder. Las reuniones emergentes desfavorecen en la comunicación, ya que no todos están en la disponibilidad de atenderlas, y carece de socialización con respecto a los puntos tratados en la reunión.

Comunicación
 “La comunicación interpersonal es el medio de comunicación ,administrativo más importante; en un día típico más de tres cuartas partes de un administrador se producen en interacciones frente a frente.”

Pertinencia
 El trabajo es pertinente y se limita a este. La planificación deficiente genera impertinencia en el

Gestión del
 “A la vez que se armoniza el esfuerzo cooperativo, se distribuyen

momento de la reunión por adecuadamente los que no están agendadas o recursos humanos y cuando se agenda no se materiales, se respeta los tiempos. homologa un lenguaje

El director tiene un estilo de común dentro de la liderazgo autocrático que disparidad de limita las iniciativas, conocimientos participación activa y científicos internos, y dinámica de los se favorece la crítica colaboradores. constructiva, la autocrítica, la interacción grupal y la organización”

(Valverde, 1989, p. 2)

Cooperación

Existe la cooperación siempre y cuando tenga que ver con rol del coordinador.

El equipo de trabajo es una entidad organizada y orientada hacia el logro de una tarea común, constituida por un número reducido de personas que adoptan papeles y funciones, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y habilidades para conducir el proceso psico-social del grupo dentro de un ambiente de respeto y confianza.

Trabajo en equipo

El rol merece de un “Se define como la Resolución de aprendizaje constante, instrumentación para problemas efectivo y eficaz por la la transformación de Gestión del dinámica del centro una realidad Conocimiento. educativo, las situaciones determinada, emergentes se abordan de transformándose las acuerdo a las herramientas personas en ese del individuo que este proceso.” involucrado.

Se define como el aumento de la capacidad de acción colectiva efectiva.

Fuente: Elaboración propia, 2019

La investigación en el Centro Educativo Liceo de Moravia analiza su cultura organizacional, en donde se presenta la desmotivación de los docentes en lo referente a la realización de la tarea, a pesar de darse la responsabilidad y la cooperación por parte de los docentes de la institución para con la tarea. Asimismo, la comunicación se ve afectada en cuanto a receptividad provocando apatía para la realización esta, sobre todo cuando es impuesta.

Por otra parte, la pertinencia y la pertenencia son fluctuantes y denota un aprendizaje basado en el logro de objetivos carentes de significación. También, dentro del clima organizacional la “telé” (amor a la tarea), es negativa debido a, la presión y alta exigencia que ejerce la gerencia sobre los docentes, lo que hace que la afiliación sea débil y por ende se comunican de forma poco asertiva, además esto afecta la cooperación por parte de ciertos docentes o docentes administrativos de la institución.

Conclusiones generales

- 1) Se encuentra evidencia que el Centro Educativo del Liceo de Moravia es líder en la zona, por lo que es necesario reforzar las habilidades de liderazgo en el personal. Es importante

mencionar que la personalidad del líder influye en gran medida en el desempeño social y laboral de sus colaboradores, por tanto delimita las oportunidades de participación en roles de liderazgo.

- 2) El liderazgo institucional específicamente el directivo y su gestión influye en la consecución de objetivos, ya que su equipo de trabajo es quien ejecuta las propuestas institucionales, guiándose con plan institucional el mismo fue confeccionado por cada departamento y por el consejo institucional. Este plan tiene personas responsables de las diferentes actividades, comités o programas que deben desarrollarse al final del curso lectivo; sin embargo, el responsable o líder de la ejecución no tiene desarrollada las habilidades de liderazgo necesarias para guiar a un equipo de trabajo al éxito, y sucede que las tareas se distribuyen de una forma no tan equitativa, porque se enfocan en el cumplimiento de la tarea.
- 3) Promover en todo el personal administrativo y docente acciones de proactividad en su desempeño profesional que le permita potencializar los equipos de trabajo al cual pertenece.
- 4) Los medios de comunicación, entre la gestión de los miembros del liderazgo y el personal colaborador en el trabajo de los equipos, deben mejorar a través de estrategias que se adapten a las necesidades del liderazgo.
- 5) Es muy importante seguir propiciando un clima organizacional positivo, porque puede potencializar las habilidades de liderazgo en más miembros de la comunidad educativa para que no se limite a cierto tipo de personalidades con sus habilidades específicas.
- 6) El puesto de liderazgo no determina que la persona tenga todas las habilidades directivas, sociales y cognitivas requeridas para ser un líder de un grupo de personas, lo que implica esto es que como líder debe mantenerse en constante capacitación para optimizar el desempeño a nivel laboral y personal.

Anexos

Anexo 1: Preguntas de la entrevista al director

Guía de entrevista semiestructurada

La siguiente guía forma parte de la investigación de *Equipos de trabajo y las habilidades de liderazgo*, el objetivo es: coleccionar información para una propuesta de “ Gestión Educativa con énfasis en liderazgo“. Agradecemos de antemano su total sinceridad y le garantizamos que la información que nos brinde será exclusivamente utilizada con fines académicos.

Muchas Gracias

- 1) ¿Cuál fue el objetivo principal que le motivó a institucionalizar el grupo llamado “Comité Institucional”?
- 2) ¿Por qué considera que cada integrante es el indicado para ocupar un puesto de trabajo dentro del Comité Institucional? Refiérase a cada uno individualmente.
 - Coordinación académica
 - Coordinación de comité asesor de Evaluación.
 - Coordinación Bachillerato Internacional.
 - Coordinación de Plan Nacional
 - Coordinación de Orientación
 - Coordinación de auxiliares
 - Subdirector
- 3) ¿Cómo define el trabajo que ha desarrollado el Comité Institucional?
- 4) ¿Cómo evaluaría la última gestión de cada uno de los integrantes del grupo Comité Institucional?
 - Coordinación académica
 - Coordinación de comité asesor de Evaluación.
 - Coordinación Bachillerato Internacional.
 - Coordinación de Plan Nacional
 - Coordinación de Orientación
 - Coordinación de auxiliares
 - Subdirector
- 5) ¿Ud. Conoce el tipo de personalidad que tiene cada uno de los integrantes del comité y como esto influye en el liderazgo que ellos ejercen dentro del comité o en su con sus colaboradores?

Entrevista a docentes

Guía de entrevista semiestructurada

La siguiente guía forma parte de la investigación de *Equipos de trabajo y las habilidades de liderazgo*, el objetivo es: coleccionar información para una propuesta de “ Gestión Educativa con énfasis en liderazgo”.

Agradecemos de antemano su total sinceridad y le garantizamos que la información que nos brinde será exclusivamente utilizada con fines académicos.

Muchas Gracias

1. Refiérase a la gestión y principales cualidades de su jefe

2. Refiérase a las principales cualidades del coordinador y su gestión.

3. Describa como es su labor en el centro educativo.

4. Relate desde su percepción las fortalezas y debilidades que visualiza en su equipo de trabajo y / o departamento.

Cuestionario de autoevaluación (Blake & Mouton)

A continuación, se muestra una lista de afirmaciones sobre el comportamiento de liderazgo. Lea cada una cuidadosamente, y luego, utilizando la siguiente escala, decida la medida en que se aplica a usted. Para obtener los mejores resultados, responda lo más sinceramente posible.

NUNCA		A VECES		SIEMPRE	
0	1	2	3	4	5

1___ Animo a mi equipo a participar cuando se trata de tomar de decisiones y trato de poner en práctica sus ideas y sugerencias.

2___ Nada es más importante que lograr una meta o tarea.

3___ Controlo de cerca la planificación para asegurar que una tarea o proyecto se completará en el tiempo.

4___ Disfruto entrenando gente en tareas y/o procedimientos nuevos.

5___ Mientras más difícil una tarea, más me gusta.

6___ Animo a mis empleados a ser creativos en su trabajo.

7___ Al ver una tarea compleja me aseguro de que cada detalle sea explicado hasta el final

8___ Me resulta fácil llevar a cabo varias tareas complicadas a la vez.

9___ Disfruto de la lectura de artículos, libros y revistas con información sobre liderazgo y psicología; y luego lo pongo en práctica.

10___ Al corregir errores, no me preocupo si se pone en peligro la relación.

11___ Gestiono mi tiempo de manera muy eficiente.

12___ Me gusta explicar las complejidades y los detalles de una tarea o proyecto complejo a mis empleados.

13___ Es una habilidad nata en mi fragmentar los proyectos grandes en tareas pequeñas y manejables.

14___ Nada es más importante que construir un gran equipo.

15___ Me gusta analizar los problemas.

16___ Honro los límites de otras personas.

17___ Con frecuencia aconsejo a mis empleados para mejorar su rendimiento o comportamiento.

18___Disfruto la lectura de artículos, libros y revistas especializadas sobre mi profesión y la posterior aplicación de los nuevos conceptos aprendidos

Test de las 16 personalidades

El test se completa en línea , en el siguiente link: [www.16 personalidades.com](https://www.16personalities.com)



The screenshot shows the website interface for 16Personalities. At the top, there is a navigation bar with the logo and the text '16Personalities'. Below the logo, there are three menu items: 'TEST DE PERSONALIDAD', 'LOS TIPOS', and 'CONTACTO'. The main heading is 'TEST DE PERSONALIDAD GRATIS' followed by 'NERIS Type Explorer®'. Below this, there are three icons with corresponding text: a stopwatch icon with 'Toma menos de 12 minutos.', a blue cube icon with 'Responde honestamente (aun si no te gusta la respuesta).', and a person icon with a red 'X' over it with 'Trata de no dejar ninguna respuesta como "neutral".'

← → ↻ https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad ☆ ⓘ

16Personalities ESPAÑOL 🌐 TRANSLATION ISSUES?

TEST DE PERSONALIDAD LOS TIPOS CONTACTO

TEST DE PERSONALIDAD GRATIS

NERIS Type Explorer®



Toma menos de 12 minutos.



Responde honestamente (aun si no te gusta la respuesta).



Trata de no dejar ninguna respuesta como "neutral".



San José, 16 de julio de 2019

Señores
División de Educación para el Trabajo
Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional

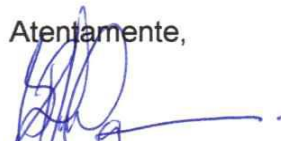
Asunto: Revisión filológica

Estimados señores:

Les comunico que las estudiantes Lesly Ramírez Peña, céd.: 800730550 y María Gorethy Morales Valverde, céd.: 113350404 sometieron a revisión filológica la tesis **Gestión de equipos de trabajo para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el personal del Liceo de Moravia Circuito 05 de la provincia de San José**, para optar por el grado de Maestría.

Se considera que el trabajo escrito se encuentra listo para reproducir los ejemplares de investigación.

Atentamente,



Licda. Beatriz Herrera Campos
Carné N°: 033363

Referencias Bibliográficas

- Acevedo Borrego, A., Linares Barrantes, C., & Cachay Boza, O. (enero-julio 2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81619989003.pdf>
- Alcover, C. M. (2014). Trabajando juntos: Fundamentos de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo. *Psicosociología do Trabalho e das Organizações. Principios e Práticas*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Maria_Alcover/publication/261338823_Pessoas_tarefas_processos_e_resultados_Principios_das equipas_de_trabalho_e_do_trabalho_em_equipa/links/54e234cf0cf2c3e7d2d314ed/Pessoas-tarefas-processos-e-resultados-Principios-das-equipas-de-trabalho-e-do-trabalho-em-equipa.pdf
- Alcover, C. M., Gil, F., & Peiró, J. M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology* Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02683940510589000>
- Argudín, Y. (2015). Educación basada en competencias
- Arteche, M. R. (2011). Retos y alternativas de la gestión del conocimiento (GC) como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130836007.pdf>
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/educar/article/view/248536>
- Botero Chicaz, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2966304>
- Bossidy, L., Charan, R., y Burck, C. (2011). Ejecución: La disciplina de hacer las cosas. Casa al azar.
- Carr, W., Benedito, V., Bravo, J. A., & Kemmis, S. (1988). Teoría crítica de la enseñanza: la investigación-acción en la formación del profesorado. Ediciones Martínez Roca.
- Casassus, J. (2008). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Recuperado de <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2167/2136>
- Castañer, M., Balcells, M. C., & Aza, E. T. (1995). La interdisciplinariedad en la Educación Secundaria Obligatoria: propuestas teórico-prácticas. (Vol. 109). Inde.
- Contreras, F. (2008). LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN. *International Journal of Psychological Research*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>

- Costa Rica. (2002). Estatuto del Servicio Civil. Recuperado de <https://www.csv.go.cr/documents/10179/19830/Estatuto+del+Servicio+Civil.pdf/4f84cb6f-0a76-43fb-99f9-7132624ee68a>
- Costa Rica. (2014). Documentos Institucionales: Caracterización del Liceo de Moravia, elaboración del Liceo.
- Cuadra Peralta, A, y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/650/65027764004.pdf>
- Chacón M., L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Díaz Granados, D., Salas, E. (2008). Temas emergentes y conclusiones en la investigación acerca de los equipos y el trabajo de equipo. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147117608001.pdf>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica, 2(7), 162-167.
- Estrada, M. R. (2015). Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas (Vol. 6). Editorial El Manual Moderno.
- Fabregat, E. H. LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS: UN ESPACIO DE TRABAJO EN EQUIPO.
- Frías Guzmán, M., Haro Águila, Y., Artilles Olivera, I. (2017). Las habilidades cognitivas en el profesional de la Información desde la perspectiva de proyectos y asociaciones internacionales. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2017000100201
- Galatro, J. (2017). La epistemofobia organizacional: un obstáculo para el aprendizaje, el desempeño y el bienestar de las personas. Recuperado de <http://revistas.ufasta.edu.ar/index.php/initinere/article/view/101>
- Ganga, F., Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>

Garbanzo Vargas, G., Orozco Delgado, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44013961001.pdf>

García, M, García, M Camparros, E (2017). Ser dos en el aula: las parejas pedagógicas como estrategia de co-enseñanza inclusiva en una experiencia de formación inicial del profesorado de secundaria. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6060635>

Gatti, B. A. (2005). Habilidades cognitivas y competencias sociales. *Enunciación*, 10(1), 123-132

Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. McGraw-Hill.

González Romá, V. (2008). Innovación en los equipos de trabajo. *Revista Papeles del Psicólogo*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829105.pdf>

González, Y. P. (2015). La planificación empresarial: un acercamiento conceptual. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/2146>

GRAFFE, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_arttext&tlng=pt

Hayes, Nicky. (2002). *Dirección de equipos de trabajo*. Madrid: Editorial Thompson.

Hernández Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/36261/La%20investigacion%20cualitativa%20a%20traves%20de%20entrevistas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190720%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190720T022943Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=a30aa2c9ad6de51ff5680720e3cfeccb51b57a34c7281b6a014a06665280a7c

- Lapponi, S. F. (2013). Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivencia. *Contextos Educativos*. Recuperado de <https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/466>
- Lenoir, Y. (2013). Interdisciplinariedad en educación: una síntesis de sus especificidades y actualización. Recuperado de <http://revistas.unam.mx/index.php/inter/article/view/46514>
- Loaiza, C., Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29036968009.pdf>
- Lopez E, Carmen (2017). Hacia la innovación en la gestión y docencia en las asignaturas del practicum del MUPES (Máster Universitario En Profesor De Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas).
- López Martínez, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones.
- López Yáñez, J., García Jiménez, E., Oliva Rodríguez, N., Moreta Jurado, B., y Bellerín, A. (2014). El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. Recuperado de https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/34589/El_liderazgo_escolar_a_traves_del_analisis_de_la_actividad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Malpica, R., Rossell, R., Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849005.pdf>
- Manes, J. M. (2014). Gestión estratégica para instituciones educativas. Ediciones Granica SA.
- Martín Linares, Xiomara, Segredo Pérez, Alina María, & Perdomo Victoria, Irene. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412013000300014&script=sci_arttext&tlng=pt
- Martínez Ávila, M., Hernández Silva, M., & Gómora Miranda, J. Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966017.pdf>
- Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage.
- Palma de Arraga, L. (1998). Fortalecimiento de la capacidad interdisciplinaria en educación ambiental. *Revista Iberoamericana De Educación*, 16, 65-99.
- Pérez, C. G., Mar, R. H., & Moreno, E. C. Modelos de gestión como modelos de innovación organizacional.

- Pichon-Rivière, E. (1989). Técnica de observación de grupos operativos. *Revista Ilusión Grupal*, 2.
- Reddin, WJ (1977). Una integración de tipologías de comportamiento líder. *Grupo y Organización de Estudios*, 2(3), 282-295.
- Rico, R., Alcover de la Hera, C. M., & Taberner, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo: Una revisión de la última década de investigación (1999-2009). Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622010000100004&script=sci_arttext&tlng=pt
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, Pearson Educación.
- Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. ACDE.
- Salvador, M., De la Fuente, M., Álvarez, J. (2015). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European journal of education and psychology*, 2(3).
- Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Velez, A. L., Sanchez-Puigbert, N., Suarez-Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000100002&script=sci_arttext&tlng=en
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., & Solano, M. C. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33492541/TYEL_cap1_pag1_a_26.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D%20TYEL_cap1_pag1_a_26.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190720%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190720T032655Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=81d74d5a8dfc8731231d0c906cd22c435862f8660caa7ddfcf9788b6ccbb511d
- Solano, A. C., Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, Recuperado de <https://revistas.um.es/analesps/article/view/22401>
- Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 2011, vol. 15, núm. 3, p. 329-344.

Uribe Briceño, M, (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693173>

Valverde, L., Ayala, N., Pascua, M., Fandiño, D. (1989). El trabajo en equipo y su operatividad. Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000381.pdf>

Proyecto La Magia de la comunicación en el Liderazgo



Índice de Contenido

<i>Descripción</i>	3
Objetivo General	4
Objetivos específicos	4
<i>Procesos de la dirección de proyecto</i>	8
A. Gestión de Integración de Proyecto	9
B. Gestión del alcance del proyecto	12
C. Gestión del tiempo del proyecto	13
D. Gestión de costos del Proyecto:	13
E. Gestión de la Calidad	14
F. Gestión de los recursos humanos	14
G. Gestión de las comunicaciones	15
H. Gestión de riesgos.	15
I. Gestión de adquisiciones	17
J. Gestión de los interesados.	18
Validación del proyecto	25
<i>Referencias Bibliográficas</i>	34
<i>Anexos</i>	35

LA MAGIA DE COMUNICAR EN EL LIDERAZGO.

Descripción

El proyecto **“La magia de la comunicación en el liderazgo”** tiene origen en la investigación “Gestión de equipos de trabajo para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo en el personal del consejo institucional del Liceo de Moravia “. En esta investigación se detectó fortalezas en cuanto a procesos de gestión de los equipos, ya que los proyectos se ejecutan constantemente con éxito, sin embargo, en estos proyectos la participación del cuerpo docente es mínima con respecto al personal del consejo institucional.

Se manifiesta por parte del cuerpo docente que las líneas de comunicación son siempre las mismas para todas las personas y que en ocasiones no llega el mensaje claro, o hacen caso omiso de las comunicaciones. (demasiados correos electrónicos).

Los coordinadores de nivel y las personas del consejo institucional manifiestan que desean que el directivo confíe en ellos, que les permita desarrollar iniciativas propias y no solamente los proyectos gestados desde la cabeza del directivo.

Es por esto que surge la necesidad de mejorar en el área de comunicación, dando origen así al proyecto **“La magia de la comunicación en el liderazgo”** en el cual se pretende desarrollar el tema de la comunicación como habilidad social indispensable en el Liderazgo.

A continuación se describe a grandes rasgos los principales contenidos de cada módulo.

El proyecto **“La magia de la comunicación en el liderazgo”** está conformado por 4 módulos llamados:

- Modulo I **Conociéndome**
- Módulo II **Comunicar para el futuro**
- Módulo III **Gente que suma**
- Módulo IV **La mejor versión de ti para gerenciar.**

Módulo I Conociéndome: En este primer taller se pretende a través de actividades específicas reconocer las fortalezas y oportunidades de crecimiento en cuanto al autoconocimiento que posee el personal del consejo institucional. Y a partir de esta información profundizar en el estilo de comunicación que predomina en las relaciones laborales del centro educativo.

La concientización acerca de la relación del ser humano con el entorno y otros miembros permite mejorar la calidad de las comunicaciones y por ende de sus relaciones.

Módulo II Comunicar para el futuro En el segundo taller se pretende sensibilizar a las personas en cuanto a la habilidad social de la escucha activa, su importancia y el impacto positivo que estas tiene al dar la oportunidad a los colaboradores y a sí mismos de expresar lo que se piensa y siente.

Conocerse a sí mismo y conocer quien está al lado permite la oportunidad de crecer exponencialmente.

Módulo III Gente que suma: El Objetivo de este taller es fomentar el trabajo en equipo , desarrollando mejores prácticas de comunicación y que se promueva un mayor sentido de pertenencia en la institución , esto se logrará a través de un campamento ,donde las personas participantes realizarán actividades de liderazgo y comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales.

Módulo IV La mejor versión de ti para gerenciar. Este taller es para compartir y reflexionar acerca de la importancia de las habilidades sociales en puestos de liderazgos, y como estas influyen en las relaciones interpersonales en consecuencia en el clima organizacional.

Al practicar las habilidades sociales tales como la integridad, la escucha activa, comunicación se está cumpliendo el objetivo del taller potencializar al personal en liderazgo.

Objetivos

Objetivo General

Potencializar la habilidad social “comunicación” en el grupo de coordinadores institucionales del Liceo de Moravia, para la mejora de los puestos de Liderazgo

Objetivos específicos:

1. Capacitar al personal docente y administrativo del Liceo de Moravia en la habilidades sociales para la mejora de los puestos de Liderazgo
2. Desarrollar las habilidades sociales en el liderazgo por medio de talleres que permitan potencializar el talento humano.
3. Valorar los alcances del proyecto a través del planteamiento de mejoras en el liderazgo institucional.

Justificación

Este proyecto tiene origen en la investigación de las autoras “ Gestión de Equipos de Trabajo para el fortalecimiento de habilidades de Liderazgo” donde se conoció acerca de la gestión de equipos de trabajo en el Liceo de Moravia además se profundizó en las habilidades de liderazgo mostradas por los miembros del consejo institucional y los diferentes coordinadores al finalizar la investigación se detectó principalmente la necesidad de optimizar el área de comunicación en dicha gestión.

Es importante que los equipos de trabajo estén en constante evaluación, para así detectar las buenas prácticas y las oportunidades de mejora, optimizar los recursos y brindar los espacios de potencialización del capital humano, en este caso en entornos educativos a nivel público. Es por esto que el proyecto está dirigido al personal que está en puestos de liderazgo en el centro educativo Liceo de Moravia ya que a partir de una investigación se evalúa la gestión y se propone este proyecto para su mejora.

En las organizaciones se requiere claridad en las líneas de comunicación, estilos y recursos para que éstas sean optimizadas. Es sabido que la comunicación es un proceso que se da entre las personas que interactúan de manera individual o en grupos y que pretenden comunicar una idea o un sentimiento con respecto a algo que es su interés y por lo cual están trabajando y pueden aportar desde la experiencia individual.

La comunicación va más allá que una simple transferencia de información, ya que esta requiere e involucrada la escucha activa un espacio seguro donde se sientan valorados y hagan su máximo aporte al equipo y a la institución.

Los beneficiados directos son las personas miembros de Consejo Institucional y los diferentes coordinadores del Liceo de Moravia, este beneficio se da tanto a nivel profesional como personal. Contribuyendo a los espacios donde la persona se desenvuelva tal es el caso de espacios de trabajo, espacios de interacción social y familia.

Al ser un proyecto formado por talleres vivenciales se facilita la comprensión, aplicación y reflexión de la importancia de ser buenos comunicadores, su influencia a nivel personal y grupal en las organizaciones.

El conocimiento de los elementos que intervienen en la comunicación asertiva la identificación los diferentes estilos de comunicación y el cómo estos se adaptan a la organización, brindan la oportunidad de mejorar significativamente las relaciones laborales

entre el líder y sus colaboradores el beneficio de estos y los demás actores de la comunidad educativa.

En la organización escolar, la comunicación eficaz es crucial para el éxito, pues siempre hay que comunicar información a los compañeros y compañeras sobre la naturaleza de su trabajo, actuación, conflictos y procedimientos, que desde los distintos grupos e individuos que los forman, pueden coordinarse. (J. A. 2009,p.145).

Innovación

El tema de innovación es recurrente en la actualidad, hace referencia a generar cambios que impacten en los bienes y servicios, haciendo que éstos sean optimizados en cuanto a calidad, rendimiento. El Cambio que representa una innovación puede ocurrir tanto en la estructura social; como en la gestión pública, en la elaboración de un producto o en la organización de una empresa, entre otros (Schnarch ,2017 p.174).

Este proyecto consiste en convertir a un coordinador en un líder educativo, proponemos algo más que un coordinador asignado y que no solo asuma su rol con excelencia sino que también contagie a su equipo de trabajo, transformando a su vez a sus colaboradores. Esto lo lograremos a través de la **“La Magia de la comunicación en el liderazgo”**.

El autor menciona que a medida que el mundo produce información con mayor rapidez y nuestra aptitud para transmitir y comunicar información aumenta a un ritmo acelerado, es necesario que los líderes sean capaces de absorber y utilizar esa información para mejor comprender el mundo y liderar con mayor conocimiento de causa.(Hesselbein,2006,p.251)

El liderazgo tiene más que ver con actitudes que con puestos, sin embargo tradicionalmente se ha concebido que los roles de liderazgo tiene que ver con dar instrucciones y esto no es así. Las habilidades sociales de liderazgo como la comunicación y la escucha activa, son habilidades que marcan la diferencia en los entornos educativos haciendo de la persona que los posee un elemento competente para las organizaciones y en este caso los centros educativos.

El proyecto es creativo en cuanto la formación se realiza de una forma práctica a través de actividades que fomentan el autoconocimiento. El aprendizaje de los Líderes se adquiere a través del autoconocimiento promoviendo así la significancia del mismo.

En esta era el mundo produce información con muchísima rapidez, para Hesselbein, (2006) “es necesario que los líderes sean capaces de absorber y utilizar esa información para mejor comprender el mundo y liderar con mayor conocimiento de causa. (p.251).

La creatividad e innovación en acción permiten generar el emprendimiento en cualquier área, debido que no solo se imaginan cosas nuevas, si no las, abarca una serie de procesos para alcanzar los objetivos de cualquier proyecto.

Emprendimiento

El emprendimiento desde la perspectiva social abre un mundo nuevo en la exploración de nuevas oportunidades en el mundo laboral.

El emprendedor puede tener una gran idea empresarial, pero ha considerado los consumidores o usuarios y sus hábitos, es decir, cómo por qué lo hacen, comportamiento de compra en dónde compran, distribución cómo buscan y se enteran de las soluciones a sus nuevas y cambiantes insatisfacciones, comunicación y cómo se pueden personalizar soluciones, producto o servicio; lo más seguro es que su emprendimiento naufrague.(Schnarch,2014, p16).

El proyecto “**La Magia de la Comunicación en el Liderazgo**” tiene como objetivo capacitar al personal que está en puestos de liderazgo para que tenga una mejora continua con la comunicación organizacional, dentro de una organización es necesaria la misma para que exista una potencialización de equipos de trabajo.

La cultura emprendedora promueve la competitividad, la productividad y las mejoras prácticas entre las distintas empresas que deben competir en calidad y precios, generando más y mejores productos o servicios, con el consecuente beneficio para los consumidores y usuarios. (Poveda,2019, p.23) , emprender solo por dinero no es lo más conveniente debido que el mejor motivo para emprender es que a través del proyecto otras personas se beneficien .

Procesos de la dirección de proyecto

La acción de dirigir un proyecto presenta varias generalidades tales como: conocer los requisitos, identificar necesidades, diagnosticar el entorno, definir los participantes y motivarlos con la propuesta, escuchar necesidades emergentes, prever posibles riesgos y desde luego tener a mano un plan b. Todas estas acciones y otras son parte de la los procesos en la dirección de proyectos.

Establecer buenas líneas de comunicación, mantener la energía suficiente fluyendo, son de naturaleza en la dirección de proyectos. En esta misma línea se establecen, el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto y los recursos.

Para la realización de un proyecto es necesario conocer y entender todos y cada uno de los procesos anteriores para que su dirección sea ordenada, coherente y con objetivos claros optimizando al máximo los recursos.

Según la PMBOOK GUIDE, la dirección de proyecto “es una tarea integradora que requiere que cada proceso del producto y del proyecto esté alineado y conectado de manera adecuada con los demás procesos, a fin de facilitar la coordinación. (p.43).

Es necesario que a la hora de plantear un proyecto se tome en cuenta que: “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.”. Así mismo es importante conocer que en los procesos emergen situaciones que pueden cambiar de rumbo el proceso, pero nunca cambiará el objetivo.

La PMBOK GUIDE es una herramienta que propone 47 procesos de dirección los cuales organizados desde la lógica dan acompañamiento a la dirección y formulación de proyectos.

Es por esto que a continuación se redactará cada uno de los procesos que fueron tomados en cuenta para la realización del proyecto **“La magia de la comunicación en el liderazgo”**

Grupos de Procesos.

Los grupos de procesos hacen referencia a 5 pasos necesarios en cada uno de las gestiones en la dirección de proyectos, estos son: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo-Control y Cierre, .en los cuales se ordenan las actividades pertinentes para que estas tengan una secuencia lógica tanto en lo administrativo como en lo cronológico y puedan contribuir al desarrollo exitoso del proyecto. Lo organización en grupos de procesos proporciona, como lo

menciona la PMBOKGUIDE “un grado adicional de control y define los límites de la fase.”(p.37)

Por otra parte la dirección de un proyecto se puede organizar a su vez por fases, generando estas un sentido lógico y práctico para el proyecto, estas abarcan más de una gestión dependiendo de las cualidades y características del proyecto. Para la PMBOK GUIDE “Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables.”. De este modo se puede construir el proyecto ordenadamente y dando detalle de las actividades en cuanto a planificación, dirección y control. A continuación se describe algunas de las características principales de las Fases del Proyecto:

Fases del Proyecto

- Cronología secuencial o superpuesta (según las características del proyecto).
- Número de fases varía según el tamaño, complejidad e impacto del proyecto
- Cada fase es única, en su organización, ubicación y habilidades requeridas.
- Cada fase varía en duración y esfuerzos.
- Constituyen un elemento en el ciclo de la vida del proyecto.
- Una fase termina con alguna forma de entrega de trabajo producido en esa en dicha fase.

Otros aspectos claves de las fases:

Al concluir una fase, es momento oportuno para reevaluar las actividades propuestas para cada fase así como para modificar o darle cierre al proyecto.

A. Gestión de Integración de Proyecto

Para la integración de proyecto, fue diseñada una guía que incluye los procesos y procedimientos de la organización para realizar el trabajo del proyecto, esto con el fin de que todos y cada uno de los procesos estén coordinados entre sí, en ésta etapa de la Gestión es donde se encuentra · “los criterios para adaptar el conjunto de procesos y procedimientos estándar de la organización con el fin de que satisfagan las necesidades específicas del proyecto.” PMBOK GUIDE (p.58)

También es necesario incluir en esta etapa criterios tales como políticas internas, estándares de calidad y o plantillas.

Ejecución, Monitoreo y Control: o procedimientos de control de cambios, con la descripción de las etapas durante las cuales se modificarán los estándares, políticas, planes y procedimientos de la organización ejecutante (o cualquier otro documento del proyecto), y cómo se realizará la aprobación y validación de cualquier cambio; o procedimientos de control financiero (por ejemplo, informes de tiempo, revisiones requeridas de gastos y desembolsos, códigos contables y disposiciones contractuales estándar); o procedimientos para la gestión de incidentes y defectos que definen los controles, la identificación, y las acciones de seguimiento a realizar para los mismos; o requisitos de comunicación de la organización (p.ej., tecnología específica de comunicación disponible, medios de comunicación autorizados, políticas de conservación de registros y requisitos de seguridad); o procedimientos para asignar prioridad, aprobar y emitir autorizaciones de trabajo; o procedimientos de control de riesgos, que incluyen categorías de riesgos, plantillas de declaración de riesgos, definiciones de probabilidad e impacto, y la matriz de probabilidad e impacto guías, instrucciones de trabajo, criterios para la evaluación de propuestas y criterios para la medición del desempeño estandarizados. Cierre: o guías o requisitos de cierre del proyecto (p.ej., lecciones aprendidas, auditorías finales del proyecto, evaluaciones del proyecto, validaciones del producto y criterios de aceptación).

En el proyecto “La Magia de la Comunicación en el Liderazgo” :

- Analizar y comprender el alcance. Esto abarca los requisitos del proyecto y del producto, criterios, supuestos, restricciones y otras influencias relativas a un proyecto y el modo en que ellas se gestionarán o abordarán dentro del proyecto.
- Entender de qué manera utilizar la información identificada y transformarla luego en un plan para la dirección del proyecto con un enfoque estructurado, como se describe en la Guía del PMBOK®.
- Medir y monitorear todos los aspectos del avance del proyecto y realizar las acciones apropiadas para cumplir con los objetivos del mismo.

Para el proyecto se trabajó en lo siguiente:

- El alcance que se realizó en el proyecto es hacia personal que se encuentra en liderazgo , los docentes y el personal administrativo, el cambio que puedan tener para implementar todo el conocimiento sobre las habilidades sociales dentro del departamento o coordinación

.Siempre se busca alcanzar las necesidades que se encontraron en la investigación *Gestión de Equipos de Trabajo para el Fortalecimiento de las habilidades de Liderazgo en el personal docente y administrativo*, además de que el logren un cambio significativo dentro de la coordinación o departamento. Restricciones del proyecto se toman en cuenta con el tiempo y la disposición de aprendizaje que quiera mostrar el personal en las capacitaciones que se brindan dentro de los módulos.

- Se utilizó la información de la investigación con las conclusiones que los colaboradores esperan que exista una mejor comunicación tanto horizontal como vertical dentro de sus grupos de trabajo, Además de la necesidad de aprendizaje de nuevas estrategias para desarrollar habilidades sociales. Actividades para promocionar el proyecto además de entregar análisis y comentarios al cuerpo administrativo para crear la necesidad del proyecto y las habilidades que se irán a trabajar mediante el desarrollo de los cuatro módulos del proyecto. Realizando invitaciones a los docentes explicando la importancia de la comunicación asertiva, escucha activa dentro de su departamento o coordinación.
- Medir el alcance del proyecto en el personal del Liceo de Moravia es de suma importancia, para crear mayor trabajo en equipo y crear nuevas estrategias de comunicación dentro de la institución. Para el proyecto se tiene en cronograma una vez al año tomando en cuenta que se llevara a cabo cada módulo uno por mes durando 4 meses, como se está aplicando en el plan de mejora continua en el centro educativo.

Fig. 1. Gestión de Integración.

INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	Control y Monitoreo	Cierre
Se realizará un diagnóstico para conocer al personal y aspectos generales de la organización.	Se formula un proyecto a base de las necesidades de la institución, objetivos, y actividades desarrollar mediante un cronograma	Se iniciará por medio de cuatro módulos, donde el personal podrá potencializar sus habilidades sociales en el Liceo de Moravia .	se realizara un monitoreo en la institución para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes	Se analizarán los alcances, desarrollo de propuestas y documentación de las actividades desarrolladas en el Liceo de Moravia.
Se recopila y agrupa toda la información que se tiene hasta el momento referente al proyecto.	Se distribuye las tareas de clasificación de la información entre las personas miembros del equipo.	En reunión se delimita los procesos de gestión y se integran según características compartidas.	El coordinador realiza informes semanales con respecto al progreso del equipo.	Auditorias finales.
	Se programan reuniones quincenales	Se agrupan las gestiones por fases.	Se expone en reunión programada	Informes

B. Gestión del alcance del proyecto

En esta etapa se detectó los alcances del proyecto. El impacto es directamente al personal del consejo institucional del Liceo de Moravia, estas personas son los participantes de los talleres, quienes recibirán la capacitación y formación en cuanto a habilidades sociales. Estas personas no son solamente coordinadores sino que también ejercen sus puestos de docencia a nivel académico de manera que el crecimiento que tengan a nivel personal y profesional se verá reflejado en las actividades referentes a la labor educativa.

C. Gestión del tiempo del proyecto

Para la gestión del tiempo de este proyecto se estimó un periodo para el diagnóstico inicial, donde se identifica en el personal una necesidad latente. Luego se realiza una investigación teórica del tema expuesto como necesidad, se triangula la información del escenario deseado y el escenario real donde se plantea una propuesta que subsane dicha necesidad.

Estos procesos tomaron 12 meses en total, distribuidos de la siguiente manera.

Inicio	Planificación	Ejecución	Control y monitoreo	Cierre
Solicitud de cita al director para iniciar con un diagnóstico institucional	Solicitar los documentos institucionales Observaciones de las diferentes coordinaciones. Entrevista semi estructurada al personal docente y administrativo.	Mes de Febrero hasta noviembre 2018	La recopilación de la información.	Al finalizar los 12 meses se plantea la propuesta del proyecto para que subsane la necesidad encontrada durante el proceso.
Solicitud de cita al director para presentar el proyecto “La Magia de la comunicación en el liderazgo” al grupo de coordinadores.	Entrevista con el director Creación de una invitación para el personal que tiene puestos en liderazgo Envío de la invitación a los participantes	Mes de Julio 2019	Recordatorio del taller, día, hora, lugar.	Correos de confirmación de la asistencia al taller
Presentación del proyecto a al grupo de coordinadores	Modulo I Módulo II Módulo III Módulo IV Ver anexo 3	Mes agosto Mes Setiembre Mes de Octubre Mes Noviembre	Firmas en la lista de asistencia de cada modulo	Fotografías de de participación de cada módulo.

D. Gestión de costos del Proyecto:

Es indispensable al momento de formular proyectos tomar en cuenta cuales son los costos para la realización del mismo, los costos se valoran desde el propio diseño del proyecto.

E. Gestión de la Calidad

La Gestión de la Calidad del Proyecto el PMBOK indica que los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido es por esto que el proyecto involucra las necesidades que fueron encontradas en la investigación previa. Se utiliza también la retroalimentación del cuerpo administrativo para asegurar que se alcance y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto. Además cita que La Gestión de la Calidad del Proyecto trata sobre la gestión tanto de la calidad del proyecto como del producto del proyecto. Se aplica a todos los proyectos, independientemente de la naturaleza de su producto. Las medidas y técnica.

F. Gestión de los recursos humanos

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto en el PMBOX indica que incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza. Los miembros del equipo del proyecto también pueden denominarse personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa. La intervención y la participación tempranas de los miembros del equipo les aportan su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto.

Para plantear este proyecto fue necesario indagar y formarse profesionalmente en la Gestión educativa y el Liderazgo, a partir de ello se plantea y detecta la necesidad de capacitar y formar a más personas en las habilidades de liderazgo, específicamente la habilidad social de la comunicación y la escucha activa.

Las personas que darán los talleres son especialistas en comunicación, los asistentes a los talleres son los miembros de la comunidad educativa del Liceo de Moravia, específicamente el personal docente y administrativo del consejo institucional, y el grupo de coordinadores.

Dirigir y liderar el equipo del proyecto también incluye, entre otros aspectos:

- **Influenciar el equipo del proyecto:** Para el proyecto se coordina con los líderes de cada coordinación: Coordinador Académico, Coordinadora de orientación, coordinadora del Plan Nacional, coordinadora de Bachillerato Internacional, y cuerpo administrativo esto para que influyan de forma positiva a las docentes y personal administrativo así que logren una conexión con el proyecto. Se coordina con ellos porque busca una comunicación directa con las docentes y con el cuerpo administrativo tener en las políticas internas y externas, los asuntos de índole cultural, la singularidad de la organización para evitar que hayan imprevistos en el proyecto.

- **Comportamiento profesional y ético:** El equipo de dirección del proyecto estará atento a que todos los docentes y personal administrativo que asistan a los módulos.

G. Gestión de las comunicaciones

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto en el PMBOK incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto *“La magia de la Comunicación en el Liderazgo”*. Este proceso se llevó a cabo durante todo el proyecto con una comunicación por varios medios como lo fueron correos electrónicos, visitas al sitio, interacciones cara a cara, información vía whatsapp, las cuales facilitaron el proceso de información y participación de los interesados. (Ver anexo 1 de plan de comunicación .)

H. Gestión de riesgos.

La Gestión de los Riesgos del Proyecto en el PMBOK incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos

positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto. Estos procesos interactúan entre sí y con los procesos de las otras áreas de conocimiento. Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas, dependiendo de las necesidades del proyecto.

En esta etapa se tomó en cuenta condiciones como espacio físico, resistencia de las personas participantes, condiciones circunstanciales como huelgas, manifestaciones, falta de agua, falta de presupuesto.

El surgimiento de conflictos durante los talleres a causa de una comunicación no asertiva.

Actitud diferente por parte de algunos miembros del personal al ver nuevas personas más empoderadas, que contribuyan como agentes de cambio y movilizadores del status quo.

Procesos								
		Inicio	Planificación	Ejecución	Control y Monitoreo	Cierre		
Actividades								
Solicitud aula N°1	de	Carta solicitud a la dirección el aula N°1 en sustitución de la biblioteca.	Revisión del espacio del aula N°1, mobiliario para impartir el modulo I,II, IV	Mes de Junio	de	Cantidad y estado del mobiliario	y	Carta con el visto bueno
Solicitud gimnasio	del	Carta solicitud del gimnasio en sustitución de instalaciones Campamento PEAK	Revisión de los espacios idóneos para realizar las actividades del Módulo IV	Mes de Agosto	de	Recibido de la carta de solicitud y preguntar 15 días después de la entrega.		
Solicitud de convocatoria al director	de	Convocatoria al personal de coordinaciones para asistir a la capacitación de los módulos.	Entregar y que firmen de recibido la convocatoria que emite la dirección para participar de los módulos en el día y horario correspondiente.	Mes de Agostos	de	Recibido de la convocatoria		

I. Gestión de adquisiciones

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto según lo incluye el PMBOK. Para el proyecto la adquisición de los suplementos la encargada es la líder del proyecto además de tener en cuenta si se presenta algunos cambios requeridos para desarrollar y administrar los permisos del centro educativo y supervisión de los talleres de personas externas. Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto implican contratos, para esto el proyecto se hará con un contrato de confiabilidad, además del contrato de tiempo y espacio que se le facilitara al líder para poder desarrollar los diferentes módulos del proyecto *“La Magia de la Comunicación en el liderazgo”*.

Procesos	Inicio	Planificación	Ejecución	Control y Monitoreo	Cierre
Contrato Coach corporativo	Se cotizan diferentes proveedores de coach corporativo	Búsqueda de un coach corporativo que se ajuste al presupuesto institucional	Se inicia en el mes de abril	Finales de abril queda firmado el contrato de servicios profesionales	Se indica día, hora lugar para presentarse.
Contrato de Servicios Campamento PEAK		Enviar correo para separar la fecha, hacer acuerdos de pago antes del campamento.	Se envía correo para confirmación de fechas.	Copia de los correos al encargado, evidencia de los pagos del campamento	Cancelación total del campamento
Contrato de alimentación	Se cotizan diferentes proveedores para alimentación	Analizar la propuesta de alimentación de acuerdo presupuesto y cantidad de participantes.	Se elige la mejor opción de alimentación y se realiza en el mes de junio	Al finalizar el mes de junio debe tener listo el menú de la alimentación y el contrato firmado	Contrato firmado con la empresa que brindara el servicio

J. Gestión de los interesados.

La Gestión de los Interesados del Proyecto en el PMBOK incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.

Los interesados incluyen todos los miembros del equipo del proyecto así como todas las entidades interesadas, ya sea internas o externas a la organización.

El equipo del proyecto identifica a los interesados tanto internos como externos, positivos y negativos, ejecutores y asesores, con objeto de determinar los requisitos del proyecto y las expectativas de todas las partes involucradas. El director del proyecto debe gestionar las influencias de los distintos interesados con relación a los requisitos del proyecto para asegurar un resultado exitoso.

Las personas participantes de este proyecto fueron convocadas desde la Dirección y comunicadas desde la Coordinación Académica del Liceo de Moravia. Los interesados tienen diferentes niveles de responsabilidad y autoridad cuando participan en un proyecto. Estos niveles pueden cambiar durante el ciclo de vida del proyecto. Su participación puede variar desde una participación ocasional en encuestas y grupos de opinión, hasta el patrocinio total del proyecto, lo cual incluye proporcionar apoyo financiero, político o de otro tipo. Algunos interesados también pueden impedir el éxito del proyecto, ya sea de forma pasiva o activa. Estos interesados requieren la atención del director del proyecto a lo largo del ciclo de vida del proyecto, así como la planificación para abordar cualquier incidente que pueda surgir.

La identificación de los interesados es un proceso continuo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Son críticos para el éxito de un proyecto la identificación de los interesados, la comprensión de su grado relativo de influencia en el proyecto y el equilibrio de sus demandas, necesidades y expectativas. Si esto no se consiguiera, puede conducir a retrasos, aumento de los costos, incidentes inesperados y otras consecuencias negativas, incluyendo la cancelación del proyecto. Un ejemplo es reconocer de forma tardía que el departamento legal es un interesado significativo, lo cual trae como resultados retrasos e incremento en los gastos, debido a los requisitos legales que deben cumplirse antes de poder completar el proyecto o entregar el alcance del producto.

Así como los interesados pueden tener un impacto positivo o adverso en los objetivos de un proyecto, los objetivos de un proyecto pueden ser percibidos como positivos o negativos por los interesados. Por ejemplo, los líderes empresariales de una comunidad que se beneficiará con un proyecto de expansión industrial, verán los beneficios económicos para

la comunidad en forma de nuevos puestos de trabajo, infraestructuras de apoyo e impuestos.

En el caso de los interesados con expectativas positivas en el proyecto, sus intereses serán mejor atendidos si logran el éxito del proyecto.

Por el contrario, los interesados afectados negativamente, como los propietarios de viviendas cercanas o pequeñas empresas que pudieran perder su propiedad, verse obligados a trasladarse a otro lugar o aceptar cambios no deseados en el entorno local, verán sus DRAFT CONTENT, intereses mejor atendidos si impiden el avance del proyecto. Ignorar los intereses de los interesados afectados negativamente puede traer como consecuencia un aumento en la probabilidad de fracasos, retrasos u otras consecuencias negativas para el proyecto.

Una de las importantes responsabilidades del director del proyecto consiste en gestionar las expectativas de los interesados, lo cual puede ser difícil ya que a menudo los objetivos de los interesados son muy diferentes o contradictorios.

Una parte de las responsabilidades del director del proyecto consiste en equilibrar estos intereses y asegurarse de que el equipo del proyecto interactúe con los interesados de una manera profesional y cooperativa. Los directores de proyecto pueden involucrar al patrocinador del proyecto o a otros miembros del equipo de diferentes ubicaciones para identificar y gestionar a los interesados que pueden estar dispersos en el mundo: Patrocinador, Clientes y o usuarios, Vendedores, Socios de negocios, Grupos de la organización, Gerentes Funcionales, Otros Interesados.

Fase de inicio

Actividades	Objetivos	Procedimiento	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos Humanos	Comunicación	Riesgos	Interesados
Planteamiento de la investigación	Conocer las necesidades que tienen los docentes y administrativos en desarrollar las habilidades y administrativas. "La comunicación" para mejorar comunicación asertiva con sus colaboradores	Agendar una cita con el directivo para presentar las necesidades encontradas en el personal docente y administrativo.	Conocer las necesidades de los coordinadores o personas en puestos de liderazgo para fortalecer las habilidades sociales como la comunicación.	Un mes	No aplica	Información clara	Coordinación Académica Lider del proyecto.	Correo electrónico Carta de solicitud, reunión presencial. -Cronogramas _Metodologías de trabajo	Los canales de comunicación no sean claros. Que la información no sea fiable.	Director del Liceo, coordinadores docentes y administrativos Lider del proyecto.
Realizar observaciones en la institución	Conocer la interacción de los coordinadores con los miembros de sus equipos de trabajo.	Realizar una entrevista semiestructurada a cada docente y personal administrativo donde se puedan expresar con libertad y confianza.	Reconocer las debilidades que considera importante mejorar con respecto a la gestión del liderazgo.	3 semanas	No aplica	Aplicación de la entrevista al personal.	Lider del proyecto y el personal docente y administrativo del Liceo de Moravia.	Entrevistas individuales con personal docente y administrativo.	Que los docentes y administrativos no quieran hablar sobre las experiencias que han vivido como colaboradores	Director, lider del proyecto.
Elaborar conclusiones	Demostrar los resultados obtenidos en la investigación a la dirección del Liceo de Moravia	Analizar los resultados obtenidos y demostrar las conclusiones de la investigación.	Informar los resultados de las investigaciones previas.	Una semana	Recursos tecnológicos.	Claridad en la presentación de los resultados al área administrativa.	Director Lider del proyecto	Información escrita y verbal	Que no sean aceptados por la dirección y no quieran implementar el proyecto	Personal en liderazgo y lider del proyecto

Fase de Organización y Preparación

Actividades	Objetivos	Procedimiento	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos Humanos	Comunicación	Riesgos	Interesados
Elaboración de la estrategia del proyecto	Desarrollar la habilidades sociales de Liderazgo por medio de la comunicación Asertiva	-A partir de los análisis de investigación, se establece temas por desarrollar: *Liderazgo En el siglo XXI *Habilidades Sociales de Liderazgo. *Estilos de comunicación en el liderazgo *Comunicación organizacional *Liderazgo y Comunicación. *Trabajo en equipo *Relaciones interpersonales	-Estrategia adaptada a las necesidades de los coordinadores -Motivación en el personal docente y administrativo. -Promover la importancia de una buena y comunicación organizacional	4 semanas	No aplica	Cumplir eficientemente cada módulo de la estrategia del proyecto.	Personal docente, administrativo	Documento con la implementación de cada módulo por escrito y virtual.	Que no se cumpla con la expectativa de cada módulo de la estrategia.	Personal en puestos de liderazgo, docente y administrativo, del centro educativo.
Elaboración de la estrategia de comunicación	Desarrollar los objetivos específicos para implementar la estrategia de comunicación.	-Objetivos del plan de la estrategia de comunicación que se implementara en el centro educativo. -Análisis del público meta. -Mensajes que se comunicara en el centro educativo -Comunicar la estrategia de comunicación a los docentes y cuerpo administrativo.	Establecer mensajes que permita aplicar eficientemente cada etapa del proyecto e impulsar la motivación en el personal docente y administrativo del centro educativo. <i>Ver anexo 1</i>	Tres semanas	No aplica	Mensajes claves de calidad con una estrategia y objetivo bien dirigido.	Personal docente, administrativo.	Por medio de campañas, videos, correos electrónicos, invitaciones creativas, reuniones presenciales.	-Poco compromiso del personal en la contestación de entrevistas encuestas realizadas. Que no se consiga motivar al personal.	Personal docente, administrativo del centro educativo.

Fase de Ejecución

Actividades	Objetivos	Procedimiento	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos Humanos	Comunicación	Riesgos	Interesados
Desarrollo de los cuatro módulos	Construir un ambiente de trabajo ideal para el aprendizaje del personal en puestos de liderazgo.	Análisis de la información para elaborar estrategias de comunicación dentro de los diferentes grupos de trabajo o departamentos. Definir procesos de cómo se puede ejecutar las propuestas de Comunicación organizacional de manera que sean más efectivas. <i>Ver anexo 2</i>	Establecer cuáles son las mejoras dentro de la comunicación organizacional por realizar.	4 semanas	No aplica	Mensajes claves de calidad con una estrategia y objetivo bien dirigido.	Personal docente, administrativo.	Trabajo en equipo de la implementación de las estrategias de comunicación.	-Poco compromiso del personal en la implementación de las estrategias de comunicación. Que no se consiga motivar al personal.	Personal en puestos de liderazgo, docente, administrativo del centro educativo.
Asesorías	Dar el seguimiento al personal del centro educativo sobre el desarrollo de habilidades sociales de liderazgo	Mantener una comunicación asertiva, con el centro educativo y personal docente y administrativo.	Mejorar el desarrollo del proyecto siempre en busca de las necesidades del personal docente y administrativo.	Cada 6 meses	No aplica	Comunicación asertiva con el personal del centro educativo.	Líderes del proyecto y personal administrativo.	Via correo electrónico, drive documentos.	El no interés del personal en puestos de liderazgo.	Personal administrativo, docentes de la institución y líder del proyecto.

Fase de Monitoreo y control

Actividades	Objetivos	Procedimiento	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos Humanos	Comunicación	Riesgos	Interesados
Buscando el cambio en personal con puestos de liderazgo	Controlar los cambios en la forma de comunicación organizacional del personal en puestos de liderazgo.	conversatorio con los docentes y personal administrativo Revisión de circulares, murales informativos.	Ver las debilidades y recomendaciones de los resultados en la implementación del proyecto.	Cuatro semanas	No aplica	Información clara. Preguntas establecidas para ver el resultado de las nuevas estrategias de la comunicación	Docentes y líder del proyecto	Via correo electrónico de la visita que se les van a realizar	Que no los canales de comunicación no sean claros. Que los coordinadores no apliquen las estrategias de comunicación	Director del Centro Educativo, personal docente y administrativo Líder del proyecto.

Fase de cierre

Actividades	Objetivos	Procedimiento	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos Humanos	Comunicación	Riesgos	Interesados
Diseño de estrategias de comunicación organizacional	Operacionalizar Las estrategias De comunicación.	documentar las lecciones aprendidas, Aplicar las recomendaciones	Modelar la forma de comunicar asertivamente entre los docentes y personal administrativo para mejora continua.	Dos semanas	No aplica	Información clara, detallada con cada una de las estrategias de comunicación que ejerza el personal que está en puestos de liderazgo.	Lider del proyecto, docentes y cuerpo administrativo.	Via correo electrónico y un escrito formal Murales informativos.	Que no haya interés por medio de las docentes y el personal administrativo de mejorar la comunicación.	Director de la institución y líder del proyecto.
Finalizar las actividades del proyecto	Verificar los procesos definitivos del proyecto	Realizar un informe al directivo, sobre el cierre formal del proyecto.	Entrega a la administración los resultados del proyecto.	Dos semanas	No aplica	Información clara	líder del proyecto	Via correo electrónico y un escrito formal	Que la información no llegue de forma clara y no sea de interés director y personal con puestos de liderazgo	Director de la institución, personal en puestos de liderazgo y líder del proyecto.

Referencias Bibliográficas

- Gido, J., Clements, JP (2008). *Gestión exitosa de proyectos (con Microsoft Project e InfoTrac)*. . Publicación del sur-oeste de la universidad.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., Hillers, G. (2006). *El líder del futuro* (No. D 10 313). Deusto.
- Mendoza, M. (2017). Metodología para la administración de proyectos: Una nueva cultura de trabajo. *Innovaciones de negocios*.
- Morales, M. (2018). El aporte de las neurociencias para la innovación educativa.
- Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y educadores*, 12(1), 137-152.
- Poveda M., J. (2019). *¿Cómo alcanzar tu sueño emprendedor?* Cartago, Costa Rica.
- Ricardo, J. E., Cano, I. M. C., Alcívar, G. C. I., & Vargas, R. J. T. (2016). Neurociencia cognitiva e inteligencia emocional. La gestión pedagógica en el contexto de la formación profesional. *Didasc@ lia: Didáctica y Educación*, (4), 207-214.
- Rose, KH (2013). Una guía para el cuerpo de conocimientos de gestión de proyectos (Guía PMBOK®) — Quinta edición. *Revista de gestión de proyectos*.
- Sarmiento, J. (2001). Evaluación de proyectos. *Bogotá: Universidad de la*.
www.unesdoc.unesco.org Educación para Todos: El imperativo de la calidad. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo. 2005.
- Schnarch, Kirberg, Alejandro. *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*, Ecoe Ediciones, 2014. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unacrsp/detail.action?docID=4870531>.
Created from unacrsp on 2019-08-04 23:23:15.

Validación del proyecto

El proceso de validación de proyectos es una etapa previa a la ejecución donde permite saber si el proyecto **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”** es factible, aplicable, si tienen fortalezas o debilidades este se expone a un grupo de expertos, los que deben conocer primeramente en que consiste el proyecto, sus objetivos, su proceso de desarrollo e implementación y los alcances esperados de las personas interesadas que llegue a ejecutarse.

El proceso de validación del proyecto de **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”** permite tomar mejores decisiones, mejor uso de recursos, mejor planificación de riesgos, valorar los aciertos y desaciertos del proyecto expuesto y agrega valor al proyecto, en esta ocasión se utiliza la técnica: juicio de expertos. De acuerdo con Escobar (2008) “El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”.(p.29).

Toda la información suministrada se utiliza posteriormente para realizar las conclusiones de la validación del objeto.

A continuación, se explica el proceso de validación que se desarrolló para el proyecto: **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”**.

Se envía de forma digital a los expertos el proyecto con todas las etapas completo y se les envía también los resultados de la investigación realizada en el centro educativo Liceo de Moravia y mencionar las necesidades encontradas. Las personas participantes en el grupo de expertos fueron las siguientes: Coordinador Académico del Liceo de Moravia, Coordinadora Nacional del Bachillerato Internacional del Ministerio de Educación, Coordinador del Bachillerato Internacional en el Colegio Yorquin. Se consideran las personas elegidas, ya que son quienes se encuentran inmersas, tanto en la realidad institucional como en puestos de liderazgo influyentes por lo que tienen una visión más clara y como el proyecto les beneficiaría a ellos.



Descripción del instrumento

Las preguntas del cuestionario nos proporcionan información sobre los siguientes aspectos: Autoconocimiento (Estilos de liderazgo, Estilos de Comunicación) , Comunicación organizacional, Liderazgo y comunicación, Habilidades sociales. El cuestionario puede consultarse en el Anexo 1.

Se estructuró el cuestionario en la primera parte con un total de siete preguntas con un espacio en blanco para las observaciones en cada una de ellas, esta parte se toma en cuenta los temas que contienen los módulos, en la segunda parte cinco preguntas un espacio en blanco para las observaciones en cada uno de ellos con respecto al proyecto: **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”**

Análisis de la Información

En la consulta al grupo de expertos: Coordinador Académico, Coordinadora Nacional del Bachillerato Internacional, Coordinador del Bachillerato Internacional en el Colegio Yorquín , la información recopilada se analizó cada una de las preguntas del instrumento y del cuestionario con el objetivo de llevar a cabo el proceso de validación del proyecto **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”** obteniendo la siguiente información :

Primer instrumento

Pregunta N°1 del instrumento se obtuvo como resultado:

Los cuatro módulos que forman el Proyecto **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”** tienen **muy alto valor** de relevancia.

Pregunta N°2 con respecto a los temas que propone el **Módulo I “Conociéndome”**, que se relaciona con reconocer las fortalezas y el estilo de comunicación que se está utilizando entre los colaboradores y las jerarquías.

Los temas que se plantean tienen **muy alto valor** de relevancia porque permitirá que el líder educativo pueda identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad, también permitirá formar futuros grupos de trabajo tomando en cuenta que constantemente se pueden mejorar.

Pregunta N°3 con respecto a los temas que propone el **Módulo II “Comunicar para el futuro”** , que se relaciona con sensibilizar a los líderes sobre el impacto que dejan a sus colaboradores al darle la oportunidad de expresarse de una manera asertiva.

Los temas que se plantean tienen **muy alto valor** de relevancia, la comunicación siempre debe darse de forma clara y se debe tener certeza que el mensaje no puede evite malos entendidos.

Pregunta N°4 con respecto a los temas que propone el **Módulo III “Gente que suma”**, considerando la importancia de la comunicación dentro de los equipos de trabajo.

Los temas que se plantean tienen **muy alto valor** de relevancia, la buena comunicación entre los equipos de trabajo garantizara el éxito en el logro de objetivos institucionales y las buenas relaciones interpersonales con los miembros colaboradores .

Pregunta N°5 con respecto a los temas que propone el **Módulo IV “La Mejor versión de ti para gerenciar”**, se relaciona con operacionalizar las habilidades sociales.

Los temas que se plantean tienen **muy alto valor** de relevancia, debido de la importancia de distribuir las responsabilidades dentro de un equipo de trabajo y establecer las mejores estrategias según el contexto para operacionalizar las habilidades sociales.

Pregunta N°6 con respecto a la claridad de los temas de los módulos se evidencia que están muy claro.

Segundo Instrumento

Pregunta N°1 El proyecto **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”** Contribuiría a la labor docente o administrativa a entender el verdadero significado de la comunicación que debe tener un líder, a su vez también conocerse como líder e identificar los diferentes estilos de comunicación que se están utilizando dentro del equipo .

Pregunta N°2 Los objetivos planteados son los adecuados a la población meta que se elige.

Pregunta N°3 El proyecto es útil y muy valioso para cualquier institución, ya que dependiendo del liderazgo que se ejecute, se pueden obtener los mejores resultados.

Pregunta N°4 Los temas de los diferentes módulos sería importante valorar la diferencia entre jefe y líder, Responsabilidad y corresponsabilidad dentro de los equipos de trabajo.

Pregunta N°5 Los cuatro módulos del proyecto **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”** son muy útiles para ser ejecutados cualquier institución y en cualquier población para optimizar los equipos de trabajo.

Conclusiones

- 1) El proyecto “**La Magia de la Comunicación en el Liderazgo**” es muy accesible y se podría adaptar a cualquier población. Los temas podrían enfocarse de acuerdo a la necesidad de cada población o tropicalizarlo.
- 2) Son temas de actualidad que les compete a todas las personas en puestos de liderazgo debido que una buena comunicación dentro de los equipos de trabajo tiene beneficios que los conlleva al éxito.
- 3) La propuesta del proyecto es valioso para cualquier institución, ya que dependiendo del liderazgo que se ejecute, se pueden obtener los mejores resultados.
- 4) Al sensibilizar el personal en puestos de liderazgo tendría como beneficio humanizarse y reflexionar que mejorando la empatía con su equipo mejoraría la forma de comunicarse y escucharse.

Recomendaciones

- a) Contratar un equipo cercano que logre hacer lo que plantea en el campamento PEAK, esto para valorar la parte económica y dependiendo del personal, muchos o muchas no tienen la oportunidad de quedarse fuera, por sus obligaciones laborales, de estudio o casa.
- b) Buscar un ambiente cercano a la institución, y tener un equipo de trabajo que lidere las actividades que se realizarían en el campamento esto para crear lazos más fuertes.
- c) Los diferentes módulos deberían ser más cercanos cada quince días y no cada mes, porque aunque depende del personal para la continuidad y permanencia del mismo sería recomendable que no haya mucho espacio de tiempo entre cada uno.
- d) Los módulos se podrían pensar para equipos de trabajo, como lo pueden ser los docentes de Bachillerato Internacional, diferentes departamentos del centro educativo e incluso , para identificar los líderes o personas que requieran un poco más de ayuda, incluso se podría involucrar a estudiantes también, por medio de los profesores guías, para crear a los futuros líderes que también puedan comunicar.

e) Agregar un módulo más que aborde temas de liderazgo y de la corresponsabilidad que adquieren los colaboradores en la ejecución de actividades u objetivos.



Instrumento

El siguiente documento, tiene como objetivo recopilar información para realizar una validación del proyecto: “**La magia de la comunicación en el liderazgo**”, enfocada al desarrollo de **Habilidades Sociales**.

Favor responder las siguientes preguntas de acuerdo con su experiencia en su rol de liderazgo.

Indicaciones: Como especialista se solicita su colaboración para hacer un análisis de los diferentes módulos del proyecto “**La Magia de la Comunicación en el Liderazgo**”.

Valore en una escala 1 a 4 el grado de relevancia que otorga a los siguientes módulos del proyecto “**La Magia de la Comunicación en el Liderazgo**”, señale con una X su respuesta en la casilla correspondiente.

1. Muy bajo 2. Bajo 3. Alto 4. Muy alto

Módulos	1	2	3	4
Conociéndome				
Comunicar para el futuro				
Gente que suma				
La mejor versión de ti para gerenciar				

2. Valore en una escala 1 a 4 el grado de relevancia que otorga a los siguientes temas correspondiente al **Modulo I “Conociéndome”**, que se relaciona con reconocer las fortalezas y el estilo de comunicación que se está utilizando entre los colaboradores y las jerarquías. Con una X su respuesta, si considera necesario hacer alguna modificación o introducir otros temas indíquelo en la casilla de observaciones.

1. Muy bajo 2. Bajo 3. Alto 4. Muy alto

Temas	Valoración			
	1	2	3	4
Tipo de liderazgo				
Estilos de liderazgo				
Observaciones:				

--

3. Valore en una escala 1 a 4 el grado de relevancia que otorga a los siguientes temas correspondiente al Módulo II “**Comunicar para el futuro**”, que se relaciona con sensibilizar a los líderes sobre el impacto que dejan a sus colaboradores al darle la oportunidad de expresarse de una manera asertiva. Señale con una X su respuesta, si considera necesario hacer alguna modificación o introducir otros Temas indíquelo en la casilla de observaciones.

1. Muy bajo 2. Bajo 3. Alto 4. Muy alto

Temas	Valoración			
	1	2	3	4
Comunicación Organizacional				
Comunicación Asertiva				
Escucha Activa				
Observaciones:				

4. Valore en una escala 1 a 4 el grado de relevancia que otorga a los siguientes temas correspondiente al Módulo III “**Gente que suma**”, considerando la importancia de la comunicación dentro de los equipos de trabajo. Señale con una X su respuesta, si considera necesario hacer alguna modificación o introducir otros temas indíquelo en la casilla de observaciones.

1. Muy bajo 2. Bajo 3. Alto 4. Muy alto

Temas	Valoración			
	1	2	3	4
Liderazgo y Comunicación				
Trabajo en equipo				
Relaciones interpersonales				
Observaciones				

5. Valore en una escala 1 a 4 el grado de relevancia que otorga a los siguientes temas correspondiente al Módulo IV “**La Mejor versión de ti para gerenciar**”, consiste en operacionalizar las habilidades sociales .Señale con una X su respuesta ,si considera necesario hacer alguna modificación o introducir otros Temas indíquelo en la casilla de observaciones.

1. Muy bajo 2. Bajo 3. Alto 4. Muy alto

Temas	Valoración			
	1	2	3	4
Habilidades Sociales (Integridad, escucha activa, Comunicación)				
Evaluación de equipos de trabajo				
Observaciones				

6. Califica cada uno de los Módulos que forman el proyecto “**La Magia de la Comunicación en el Liderazgo**”, según la **claridad** de sus Temas desde el punto de vista del significado y su formación.

1. No es claro y debe ser totalmente modificado
2. Poco Claro y requiere modificaciones
3. Requiere pocas modificaciones
4. Claro
5. Muy claro

Módulos	1	2	3	4
Conociéndome				
Comunicar para el futuro				
Gente que suma				
La mejor versión de ti para gerenciar				

7. Hay algunos Temas que considera importantes y le gustaría añadir, a los diferentes Módulos. Indique en el recuadro.

Instrumento de validación del proyecto: **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”**

- 1) ¿Considera usted que el proyecto **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”** contribuirá en la labor docente y administrativa del Centro Educativo? ¿Por qué?
- 2) Desde su perspectiva con respecto a los objetivos específicos planteados en el proyecto **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”** como los considera.
- 3) ¿Considera que el proyecto **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”** es útil a la institución? ¿Por qué?
- 4) ¿En función de los temas de los diferentes módulos del proyecto **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”** como los considera?
- 5) ¿Le parece útil los cuatro módulos que conforman el proyecto?

Mucho () Poco () Nada ()

Observaciones o sugerencias del material presentado:

Las estudiantes de la maestría en Gestión Educativa de la UNA, Lesly Ramírez Peña, María Morales Valverde agradecemos el apoyo para desarrollar el proyecto **“La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”**.



Referencias Bibliográficas

Escobar-Pérez, J., Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.

Sarmiento, J. (2001). Evaluación de proyectos. *Bogotá: Universidad de la*.
www.unesdoc.unesco.org Educación para Todos: El imperativo de la calidad. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo. 2005.

Robles Garrote, P. y Rojas, M. del. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija De Lingüística Aplicada a La Enseñanza De Lenguas*, 9(18), 124-139.
<https://doi.org/10.26378/rmlael918259>

Anexos

Anexo 1: Plan de Comunicación

1. *Justificación del Plan de Comunicaciones.*

La comunicación es una herramienta social que debe desarrollarse para lograr una comunicación asertiva y durante el un proceso de capacitación de los miembros del Consejo de coordinadores.

Dentro del personal del centro educativo existen miembros que han tenido ideas innovadoras que no se han optimizado o plasmado en un papel o ha quedado en una conversación que no se concreta o trascienda, quizá porque les da temor de ser un líder que asuma el compromiso de ser parte de un equipo gestor de ideas innovadoras y generar una línea estratégica para desarrollar las habilidades de liderazgo en cada miembro del personal.

Como lo menciona Robbins (2004) La Comunicación es una Tránsito y comprensión de significados. (p.284)

2. *Objetivos del Plan de Comunicaciones.*

Objetivo General

- Desarrollar el trabajo en equipo de los miembros del Consejo de Coordinadores del Liceo de Moravia, a través de comunicación asertiva mediante una estrategia de comunicación para potencializar el liderazgo.

Objetivos específicos

- Motivar la utilización de la comunicación asertiva en los miembros de Consejo de Coordinadores mediante la estrategia de comunicación “ Comunicar para liderar”
 - Promover el trabajo en equipo en los miembros de Consejo de Coordinadores mediante la estrategia de comunicación.



3. Análisis del Público Meta

¿Dónde se encuentran?	¿Cómo se visten?	Que hacen en su tiempo libre?	¿Cómo se comportan?	¿Cómo se informan?
Se ubican laboralmente en el Liceo de Moravia.	Por lo general la vestimenta es formal de lunes a jueves En el caso de los hombres camisa manga larga, y en ocasiones corbata, las mujeres pantalones formal, camisa formal o vestido formal.	En su mayoría Pasan tiempo con sus familias.	Tienen conductas de autoridad en su forma de hablar y comunicarse con el personal, son respetuosos y pueden dirigirse a cualquier persona sin problema .	A través de las redes sociales y el correo electrónico institucional, circulares, oficiales, Whapsat Conversaciones informales .

4. Definición del público meta

En la presente investigación se determinó que los miembros del consejo de coordinadores del Liceo de Moravia son los que van a desarrollar la comunicación asertiva en el personal docente y administrativo.

Esta la población modelara liderazgo porque es un conjunto de personas que toman las decisiones y están acostumbrados a gerenciar desde sus diferentes coordinaciones.

El personal que ejerce puestos de liderazgo tienen un promedio de edad de entre 30 y 57 años de edad, residentes en de la gran área metropolitana, son expertos desde sus áreas de especialidad, sin embargo la mitad de los miembros del consejo de coordinadores nunca antes

había estado en puestos de liderazgo, pero han asumido el rol.

5. Mensaje: ¿Qué voy a comunicar?

¿Qué se quiere comunicar?	¿Para qué?	¿Para quién?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
La comunicación asertiva favorece el trabajo en equipo beneficiando la comunidad educativa.	Para que los miembros del Consejo de Coordinadores logren impactar las decisiones institucionales.	Los miembros del Consejo de Coordinadores del Colegio Liceo de Moravia	En la investigación realizada se identificó que la comunicación no es clara o que hay interferencia en los canales de comunicación.	Liceo de Moravia ubicado en San Rafael de Moravia.	Año 2019
Que la comunicación asertiva es clave para generar equipos de trabajo que logren objetivos institucionales.	Beneficiar al cuerpo coordinador de docente brindando seguridad de que pueden aportar sus propias ideas.	al y de			
El trabajo en equipo nos da identidad y potencializa liderazgos.					

6. Definición del mensaje a comunicar:

A través de la estrategia de comunicación se pretende empoderar a los miembros del consejo de coordinadores para que puedan aportar ideas, proponer proyectos, logrando a su vez una mayor efectividad en el trabajo en equipo.

Se pretende que cada miembro pueda desarrollar la habilidad social de la comunicación asertiva para mejorar los canales de comunicación entre sus colegas y potencializar los equipos de trabajo que lideran.

7. ¿Cómo lo voy a comunicar?

Por medio de la Estrategia de Comunicación del proyecto “La Magia de la Comunicación en el liderazgo” se realizará un proceso de comunicación que pueda motivar y optimizar las habilidades sociales de los miembros del consejo de coordinadores.

Objetivo	Mensaje ¿Qué comunica?	Medios y Herramientas	Descripción ¿Cómo lo voy hacer?	Recursos
Reconocer las fortalezas y oportunidades de crecimiento al ser parte del consejo de coordinadores del Liceo de Moravia.	¡Conociéndome! Se busca con este mensaje el autoconocimiento de cada miembro del consejo de coordinadores para determinar e interiorizar la importancia que tiene el conocer la personalidad y cómo influye en la forma de liderazgo.	Charla de un Coach . Test de Blake and Mount. Test de Estilos de comunicación	A través de una invitación formal a los miembros del consejo de coordinadores para participar de una charla tipo “taller”.	*Correo electrónico para invitación. *Proyector. *Computadora.
Sensibilizar a los miembros del consejo de coordinadores sobre el impacto positivo que	“Comunicar para el futuro”	Campaña de sensibilización a través de correos y redes de la institución.	A través de 2 encuestas interactivas que permitan al personal del Liceo de Moravia	*Fotografías. *Publicación en redes.

pueden lograr sobre sus colaboradores o subalternos al darle de oportunidad de expresar lo que piensan y sienten.

expresar lo que piensan y sienten de la gestión de sus coordinadores, socializarlo en el consejo de profesores esto para reflexionar .

Fomentar la importancia de trabajo en equipo para lograr los diferentes objetivos institucionales ,también fortalecer las buenas relaciones entre los miembros del comité de coordinadores que promueve un sentido de pertenencia.

¡Gente suma!

que Taller “Trabajo en equipo” en el campamento PEAK Se podrá fortalecer:

- *Trabajo en equipo.
- *Escucha activa
- *Comunicación asertiva.
- *Relaciones interpersonales.

*Se hará mediante una actividad tipo “Team building”. Esta se hará en el campamento PEAK que esta acondicionado para desafiar las habilidades de cada miembro.

*Buseta para traslado.

8. Evaluación de la estrategia de comunicación.

Cada trimestre, mediante el uso de la herramienta Survey Monkey se aplicara encuestas al personal docente. Esto permitirá verificar si ha surgido un cambio positivo en la comunicación entre los miembros del consejo de coordinadores, o también entre los coordinadores con sus colaboradores o subalternos.

Además, se hará una autoevaluación al finalizar el proyecto, esta para determinar el nivel motivación de los miembros del consejo de coordinadores, al optimizar su habilidad social de la comunicación asertiva.

9. Fijación de presupuesto



Proyecto " *la magia de la comunicación en el liderazgo* "

Actividad	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Total
Campamento Peak	Campamento de Team building	\$60	11	\$660
	Incluye Alimentación y Hospedaje			
	Servicios profesionales.			
Transporte	Transporte a San Gerardo de Dota	\$20	11	\$220
Servicios Profesionales de Coah Cooperativo	Invitado para charla motivacional	\$20	11	\$220
Refrigerios	Durante la charla inicial	\$7	11	\$77
Papelería	Taller			\$50
subtotal				\$1227
Imprevistos 10%				\$122,7
Total				\$1349,7

Bibliografía

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.



Propuesta

Curricular



LESLY CAROLINA RAMÍREZ PEÑA
MARÍA GORETHY MORALES VALVERDE

Tabla de Contenidos

Justificación del plan de formación	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
Fundamentación de la propuesta	3
Fundamentación psicológica	3
Fundamentación sociológica	3
Fundamentación antropológica	3
Fundamentación filosófica	4
Concepción teórica de currículo para el proyecto	4
Enfoque curricular asumido en la propuesta	5
Elementos del Currículo	6
Modelo de diseño curricular	8
Nivel de concreción curricular de la propuesta	9
Perfil de la población a quién se dirige la propuesta	9
Referencias Bibliográficas	16

Propuesta Curricular

Justificación del plan de formación

La labor del profesional en educación ha sido trascendental en la construcción de las sociedades, en la actualidad se viven además cambios a nivel organizacional, el cuerpo docente o administrativo no puede mantenerse en un estilo tradicional, es necesario innovar en las prácticas metodológicas, cambiar los paradigmas y adaptarse a la sociedad actual.

El liderazgo da respuesta a muchas de las necesidades actuales de las organizaciones y sobre todo en el ámbito educativo. Habilidades cognitivas tales como la autoconfianza, toma de decisiones y la asertividad permiten un mejor desempeño a nivel individual y grupal. Las habilidades sociales como la integridad, escucha activa y la comunicación cumplen un rol determinante en el éxito de los proyectos, la suma de las anteriores genera equipos de trabajo “efectivos” el cual es nuestro objetivo.

Esta propuesta va dirigida a las personas que conforman el Consejo Institucional del Liceo de Moravia, los cuales ocupan puestos de liderazgo en equipos de trabajo que tienen como meta cumplir con los objetivos institucionales. Nace de la investigación con respecto a la gestión de equipos de trabajo, donde los resultados arrojaron la necesidad de optimizar el desempeño de estos equipos de trabajo, porque están constituidos sin tomar en cuenta las diferentes personalidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los miembros del Consejo Institucional.

Con la optimización de las habilidades de liderazgo se pretende que estos grupos sean liderados desde la profesionalización, donde los miembros de los equipos se empoderen y toman participación y compromiso en la ejecución y consecución de los objetivos planteados.

Objetivo General

Fortalecer las habilidades de liderazgo en el personal del Liceo de Moravia mediante el diseño de una propuesta que desarrolle las habilidades sociales.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar habilidades de liderazgo para el desempeño de los coordinadores en sus funciones dentro del consejo institucional.
2. Capacitar a los miembros del grupo de coordinadores en habilidades de liderazgo través de talleres que operacionalicen las habilidades sociales.

Fundamentación de la propuesta

Fundamentación psicológica

En el contexto de los equipos de trabajo, la comunicación genera y pone en evidencia determinados valores en las relaciones humanas. Por cuanto, los equipos de trabajo, promueven el desarrollo de habilidades en las personas con el propósito de la resolución de problemas, toma de decisiones y lograr los objetivos propuestos por la institución.

Para Ramis (2007), la habilidad comunicativa del líder nos permite, analizar cómo se comunica el líder con su grupo para conseguir alcanzar los objetivos de eficacia y rendimiento marcados por la organización, teniendo en cuenta que cada grupo, cada organización y cada uno de los trabajadores presenta características particulares.

Fundamentación sociológica

Las reuniones en los equipos de trabajo con el gestor son espacios primordiales para reforzar el sentido de pertenencia, también se pueden dar múltiples prácticas de comunicación, un espacio que genera y que recibe información y en el que se ponen en juego diversos roles. Por consiguiente, se fortalecen los espacios de participación que contribuyen a tomar decisiones, para el crecimiento profesional y el compromiso organizacional.

Según Figueroa (2004), los equipos de trabajo pueden ser definidos como: una comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas sociohistóricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca.

Fundamentación antropológica

La educación, responde a la interacción social para lo cual, se debe propiciar ambientes de aprendizaje colaborativo, crítico y de calidad a través del trabajo grupal, valores y liderazgo donde el rol del educador o coordinador vaya en congruencia con la filosofía institucional, para propiciar ámbitos donde se promueva el desarrollo de mejores seres humanos. De manera que, el personal docente, administrativo, logrará desarrollar la participación, y el compromiso.

Para Malpica (2014), un equipo de trabajo consiste en un grupo de individuos cuyas habilidades se complementan, trabajando para la consecución de objetivos comunes, y que los equipos tienden a establecer nuevos procesos de comunicaciones que permiten resolver problemas de forma continuada.

Fundamentación filosófica

El propósito es formar un profesional que logre ser parte de un equipo de trabajo, en el Centro Educativo Liceo de Moravia, para lo cual se hace necesario propiciar el desarrollo de habilidades de liderazgo que orienten su quehacer pedagógico y se llegue al logro de los objetivos, actividades y de resultados por alcanzar. Lo que implica una activa labor entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Por cuanto, a través, de los equipos de trabajo se desarrollan los coordinadores del consejo institucional, en conjunto con la gestión permitirá el alcance de los proyectos institucionales.

Para Gómez (2003), el trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas.(p.2) Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Concepción teórica de currículo para el proyecto

El surgimiento del término currículum y de la temática que está detrás de él como realidad la histórica, ha sufrido un proceso de evolución tanto en la forma de concebirlo como en su práctica. Con los aportes de Bobbit, Tyler y Taba, el currículo se perfila como un elemento esencial en la comprensión de la educación, como instrumento que brinda a las sociedades herramientas para formar a los ciudadanos que conviven en ella, de acuerdo con sus expectativas y requerimientos.

Para Molina (2017), el concepto de currículo lo define como un elemento esencial para la educación, y tener la amplitud de conceptos permite, “aplicar la definición que mejor se adapte a cada proyecto o propuesta curricular.” (p.23).

Molina (2017,p.24), clasifica los conceptos de Currículo según los siguientes criterios:

Currículo que enfatiza en la función social de la educación.

Currículo como proyecto institucional.

Currículo que enfatiza en los contenidos y las asignaturas.

Currículo que enfatiza las experiencias de aprendizaje.

Currículo como disciplina.

Currículo como práctica concreta de aula y producto.

Para la presente propuesta se entenderá el currículo como Proyecto Institucional, al respecto se mencionan algunos conceptos bajo esta clasificación, aportados por Molina (2017, p.26-28):

Concepto	Autoría
“El esfuerzo total de toda la escuela para producir los resultados deseados en situaciones intra y extraescolares”.	Salvador y Alexander (1954, p.52)
“Proyecto flexible, general, vertebrado en torno a principios que hay que modelar en situaciones concretas. El currículum, más que la presentación selectiva del conocimiento, más que un plan tecnológico altamente estructurado, se concibe hoy como un marco en el que hay que resolver problemas concretos que se plantean en situaciones puntuales y también concretas.”	Gimeno (1984, p.109)
“Conjunto de los supuestos de partida, de las metas que se desea lograr y los pasos que se dan para alcanzarlas; el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, etc.; que se considera importante trabajar en la escuela años tras años”.	Zabalza (1987, p.37)

Para efectos de esta propuesta se tomará el concepto de Zabalza (1987, p.37), quien menciona que el currículo, tiene puntos de partida, metas y pasos para conseguirlo, así como los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el aprendizaje.

Enfoque curricular asumido en la propuesta

La propuesta tiene un enfoque socioconstructivista (los aprendizajes se realizan por interacción que se da entre los actores de y entre estos y el entorno garantiza la aprehensión de la cultura cotidiana) al caracterizarse este enfoque en que el docente es promotor y animador de los procesos sociales, permite que pueda liderar a líderes. También tiene un enfoque humanista porque se centra en el individuo, le permite tener vivencias que estimula su crecimiento personal y el desarrollo de sus capacidades y la superación de sus limitaciones o deficiencias, este enfoque se caracteriza porque propicia la comprensión cultural de la relación individuo-comunidad, lo que permite respetar las diferencias individuales.

Desde la propuesta se evidenciará los enfoques curriculares socioconstructivista y humanista, ya que serán aplicados con el personal docente y administrativo del Centro Educativo Liceo de Moravia, en el momento de desarrollar los diferentes módulos de capacitación, enfocados a desarrollar las habilidades sociales del liderazgo para potencializar los equipos de equipo.

Elementos del Currículo

Elementos	Enfoque Socioconstructivista	Enfoque humanista
Objetivos	Permite determinar cuáles habilidades sociales tienen los coordinadores del consejo institucional.	Desarrollar de forma integral las habilidades de liderazgo en los coordinadores.
Alumno	Modelar a los estudiantes la importancia de ser parte de los equipos de trabajo.	La formación de los estudiantes vinculada con el entorno y con su formación.
Docente	El docente es el ejemplo a seguir, para que todos se animen y que él su entorno educativo	Debe ser un orientador que debe saber muy bien para manejar un grupo de manera global e individual.
Contenidos	Van surgiendo de la investigación. Deriva del análisis permanente de la realidad mediante procesos investigativos.	La importancia de trabajar la parte afectiva y lo actitudinal y lo procedimental.
Metodologías	Se promueve el uso de metodologías que se sustentan en procesos de socialización: Trabajo colaborativo, la comunicación asertiva.	Al formar los equipos de trabajo se debe tomar en cuenta las individuales.
Contexto	Se busca la construcción colectiva de un proyecto de sociedad mejor El centro Educativo Liceo de Moravia es el lugar donde se desarrolla la propuesta.	Se estimula la interacción permanente entre la escuela y el contexto.

Recursos	Se ven como medios para lograr aprendizajes efectivos.	Se estimula el uso de la realidad como proveedora de recursos para el aprendizaje.
Evaluación	La evaluación es muy importante para ir monitoreando los avances de sus trabajos. Se aplican los tres tipos de evaluación: a) Unidireccional, b) Autoevaluación, c) Mutua evaluación.	Se evalúa utilizando procesos cualitativos más que los cuantitativos.

Modelo de diseño curricular

El modelo es deliberativo y práctico porque asume que la tarea del diseño curricular compete a los expertos en las distintas disciplinas y áreas de conocimiento, a los expertos en diseño curricular propiamente dicho, y por supuesto, a los profesores y profesoras que lo adaptan, concretan y aplican en sus aulas. El diseño curricular, como proceso de toma de decisiones en educación, se democratiza, se acerca a los actores que forman parte de la comunidad educativa, empezando por el profesorado; además, el énfasis se traslada al análisis de la práctica diaria en la que tienen lugar los procesos de diseño y desarrollo curricular. El primer autor en relacionar el diseño curricular con el lenguaje y las exigencias específicas de la práctica, y en apelar a la racionalidad deliberativa como alternativa a la racionalidad técnica, fue J. Schwab (1969).

La misión práctico - deliberativa del diseño curricular está, de manera inmediata, inspirada en el pragmatismo filosófico y pedagógico desde Dewey, y, en su desarrollo ulterior, debe mucho a la epistemología genética de Piaget, a la psicología cognitiva aplicada a la educación en general, y a la teoría del desarrollo moral de Kohlberg. Los conocimientos, expectativas, creencias y experiencias previas de los participantes en los procesos de diseño y desarrollo curricular juegan un papel determinante en la configuración de cualquier diseño y, sobre todo, en su aplicación práctica.

Dentro de esta visión, los problemas curriculares son prácticos y no teóricos. Enfatiza el carácter hipotético del diseño curricular, configurándose así como un campo de acción e investigación para quienes lo desarrollan en la práctica; se trata de comunicar un propósito educativo y, que es permanentemente revisable a través de la discusión crítica. Afirma que los problemas del diseño curricular no se resuelven ni se manejan aplicando principios, procedimientos o leyes de validez universal, o a través de la aplicación de procedimientos e instrumentos técnicos de diseño. Se deriva el valor de lo ecléctico en el proceso de diseño curricular, a través del debate permanente la deliberación entre las distintas visiones, enfoques, posiciones ideológicas, y concepciones teóricas procedentes de distintas disciplinas y aún de distintas escuelas dentro de las disciplinas. Puesto que no hay soluciones únicas preestablecidas en el ámbito de lo práctico, la única racionalidad posible y viable es la deliberación, en el que se trata de alcanzar entre todos los participantes un consenso, acerca del mejor argumento disponible para fundamentar una decisión o conjunto de decisiones. Se trata de construir y

disponer de conocimiento práctico sobre el propio proceso de diseño y desarrollo del currículum, sobre su articulación y sobre su puesta en práctica.

Se insiste especialmente en las condiciones, requisitos y recursos que han de confluir en el grupo de investigación que para éste pueda crecer y consolidarse en el contexto del centro educativo. Los grupos han de dotarse de mecanismos y de recursos tanto ideológicos como estrictamente técnicos que faciliten y promuevan la reflexión y la participación. Como “productos prácticos” en la historia, pueden sintetizarse en tres: A) La revisión del currículum basado en las disciplinas, B) La orientación cognitiva del currículum escolar pone el énfasis en el desarrollo de habilidades cognitivas, C) El desarrollo de actitudes democráticas, la Educación Cívica y el currículum escolar, el énfasis está en la enseñanza y la adquisición por parte del alumnado de habilidades sociales de comunicación, de resolución de conflictos y de toma autónoma de decisiones que faciliten su participación activa y responsable en el proceso democrático de la sociedad donde vive. Los modelos práctico - deliberativos, tiene poco o ningún potencial prescriptivo (que se debe hacer y cómo hay que hacerlo, con que procedimientos).

Nivel de concreción curricular de la propuesta

El nivel de concreción curricular en la propuesta es a nivel micro, como un instrumento de planificación utilizado para realizar las diferentes actividades programadas para el grupo de coordinadores del Liceo de Moravia. El trabajo a nivel de profesionales se va a ver reflejado en el diseño de equipo, con los objetivos, contenidos, actividades y la evaluación respectiva, después de desarrollar cada módulo.

Perfil de la población a quién se dirige la propuesta

En la presente investigación se determinó que los miembros del consejo de coordinadores del Liceo de Moravia son los que van a participar de la capacitación para desarrollar las habilidades sociales de liderazgo.

El personal que ejerce puestos de liderazgo tienen un promedio de edad de entre 30 y 57 años de edad, residentes en de la gran área metropolitana, son expertos desde sus áreas de especialidad. Sin embargo, la mitad de los miembros del consejo de coordinadores nunca antes había estado en puestos de liderazgo, pero han asumido el rol.

Esta población modelará su liderazgo al implementar la comunicación asertiva, ya que son líderes dentro de la institución y sus equipos se verán beneficiados al mejorar las líneas de

comunicación. Estas personas son las que toman las decisiones y al no estar tan acostumbrados a gerenciar tienen la dificultad comunicarse con sus colaboradores y con las jerarquías. Con la herramienta de la comunicación, mejorarán su gestión y las relaciones con sus colaboradores.

Los miembros que pertenecen al grupo de coordinadores deben conocer cómo se deben comunicar con sus colaboradores y cómo se deben comunicar con sus jerarquías.

Al final de la propuesta se logrará el siguiente perfil en los miembros que pertenecen al grupo de coordinadores del Consejo Institucional.

La Magia de la Comunicación en el liderazgo		
Saber conceptual	Saber procedimental	Saber actitudinal
Explicar las habilidades de liderazgo necesarias para sensibilizar a los miembros del Consejo institucional.	Establecer las habilidades de liderazgo que ayudaran a sensibilizar a los miembros del consejo institucional.	Valorar las habilidades de liderazgo que ayudaran a sensibilizar a los miembros del consejo institucional.
Analizar importancia de desarrollar las habilidades sociales en el desempeño de las funciones de los coordinadores del Liceo de Moravia.	Elaborar estrategias para desarrollar las habilidades sociales en los equipos de trabajo que lideran los coordinadores del Liceo de Moravia.	Aplicar las estrategias para desarrollar las comunicación asertiva en los equipos de trabajo que lideran los coordinadores del Liceo de Moravia
Distinguir las habilidades sociales que permiten optimizar el desempeño de los miembros del consejo institucional del Liceo de Moravia.	Aplicar habilidades sociales en los equipos de trabajo que permitan optimizar el desempeño de los miembros del consejo institucional del Liceo de Moravia.	Demostrar el dominio de la comunicación asertiva en el desempeño del liderazgo en el consejo institucional.
Identificar las mejores estrategias de comunicación del Consejo institucional dentro del Liceo de Moravia.	Plantear la mejor estrategia de comunicación del consejo institucional dentro del Liceo de Moravia.	Comunicar de manera asertiva los objetivos y planes del Liceo de Moravia para alcanzar el éxito en los proyectos institucionales.

Con la siguiente propuesta, se pretende lograr el perfil planteado a través del proyecto:

“**La Magia de la Comunicación en el Liderazgo**”, está distribuida en los siguientes módulos:

Módulo I: Conociéndome

Módulo II: Comunicar para el futuro

Módulo III: Gente que suma

Módulo IV: La mejor versión de ti para gerenciar

Módulo I: CONOCIÉNDOME



Objetivo Específico	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
Reconocer las fortalezas y oportunidades de crecimiento al ser parte del consejo de coordinadores del Liceo de Moravia.	Autoconocimiento de cada miembro del consejo de coordinadores. Tipo de liderazgo Estilos de comunicación.	✓ Charla de un coach llamada “Liderazgo en el siglo XXI” . ✓ Test de Blake & Mouton ✓ Estilos de comunicación.	El miembro del consejo institucional reflexiona sobre su autoconcepto y como está modelando a todos sus colaboradores.	Tercera semana de mes de agosto de 2019. Módulo de 2 horas
Identificar el estilo de comunicación que está utilizando en con los colaboradores y jerarquías.			El coordinador identifica su tipo de liderazgo y como afecta directamente en la comunicación con sus colaboradores y su jerarquía con el fin de mejorar su labor como líder de un equipo de trabajo.	

Módulo II: COMUNICAR PARA EL FUTURO”



Objetivo específico	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación específica	Cronograma
<p>Sensibilizar a los miembros del consejo de coordinadores sobre el impacto positivo que pueden lograr sobre sus colaboradores o subalternos al darle de oportunidad de expresar lo que piensan y sienten.</p> <p>Definir estrategias de comunicación que faciliten la comunicación asertiva de los coordinadores del Liceo de Moravia.</p>	<p>Comunicación organizacional</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Escucha activa</p>	<p>Dinámica llamada “Creando una historia” esta dinámica refuerza la escucha activa.</p> <p>Panel de discusión para dar a conocer lo que piensan, sienten los colaboradores de sus coordinadores., utilizando los resultados de las encuestas interactivas que fueron recolectadas en el mes de agosto previo al módulo II.</p> <p>Dinámica “Lluvia de ideas” con esta dinámica los miembros del consejo institucional establecen las mejores estrategias de comunicación que se adaptaran al contexto del Liceo.</p> <p>Se debe contestar a las siguientes preguntas: Qué hacer, qué decir, cómo decirlo.</p>	<p>El Coordinador refuerza mediante la dinámica de escucha activa.</p> <p>El coordinador reflexiona sobre cómo ven su gestión los colaboradores y su jerarquía.</p> <p>El coordinar elige cinco estrategias de comunicación para implementar en su equipo de trabajo.</p>	<p>Tercera semana del mes de setiembre de 2019</p> <p>Módulo de 3 horas.</p>

Módulo III : “ GENTE QUE SUMA”



Objetivo Específico	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
Fomentar la importancia de trabajo en equipo para lograr los diferentes objetivos institucionales	Liderazgo y comunicación en Trabajo en equipo. Relaciones interpersonales	Campamento llamado “Equipados para liderar” a cargo del equipo de trabajo del Campamento PEAK especialista en Team Building; en el campamento se podrá fortalecer: *Liderazgo *Trabajo en equipo. *Relaciones interpersonales.	El coordinador participara activamente en una taller de “Team building”. Esta se hará en el campamento PEAK que está acondicionado para desafiar las habilidades de cada miembro. El coordinador reflexionara sobre la importancia de las relaciones interpersonales con los miembros del consejo institucional.	Tercera semana del mes de octubre de 2019 Duración 12 horas
Dinámicas de integración en grupo que fomenten la comunicación que ponen a prueba el liderazgo y mejoran el trabajo en equipo.				
Fortalecer las buenas relaciones entre los miembros del comité de coordinadores que promueve un sentido de pertenencia.				

Módulo IV : “LA MEJOR VERSION DE TI PARA GERENCIAR”


Objetivo Especifico	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
Operacionalizar las habilidades sociales para potencializar los equipos de trabajos de los coordinadores del consejo institucional.	Habilidades sociales (Integridad, escucha activa, comunicación)	Dinámica “Cuestión de perspectiva”: Se eligen 3 personas diferentes que describan un mismo objeto, esta dinámica pone en evidencia que cada uno desde su perspectiva entiende las cosas.	El coordinador se sensibiliza en cuanto que no todos vemos o entendemos los mensajes de una comunicación oral o escrita.	Segunda semana del mes de noviembre de 2019
Diseñar estrategias que permitan consolidar una comunicación óptima para el mejoramiento de los equipos de trabajo.	Evalúa como trabaja tu equipo	Elaboración de un FODA para determinar cuáles debilidades debe reforzar el equipo de trabajo para convertirlas en oportunidades de crecimiento. Crear boletines informativos	El coordinador crea boletines informativos para distribuirlos de forma digital a sus colaboradores	

Referencias Bibliográficas

- Figuerola, L. A. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63.
- Gómez Mujica, A., Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 11(6), 0-0.
- Malpica, R., Rossell, R., Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14).
- Ramis Palmer, M., Manassero Mas, M., Ferrer Pérez, V. A., & García-Buades, E. (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2).

Anexo 3 Dinamicas Proyecto “La Magia de la Comunicación en el Liderazgo”

Dinamica Creando una Historia

Estrategia #1 llamada HISTORIA

Objetivo:

Ejercitar la escucha activa a través de la descripción y de la interpretación.

Desarrollo

Se prepara un mensaje escrito

“Dicen que 483 personas están atrapadas bajo un derrumbe, después que paso el ciclón se inició un rescate. Se están movilizand o miles de personas llevando medicinas, vendas y otros elementos. Pero dicen que la gente atrapada no fue por accidente, sino que fue un secuestro, pues hay gente de mucho dinero

Se piden 3 voluntarios para que describan la situación del mensaje escrito, los demás participantes están tomando nota de los detalles que no coinciden con la versión de cada uno de los voluntarios.

Discusión:

El ejercicio permite reflexionar que la distorsión de un mensaje se da por no tener claro el mensaje, debido que por lo general se queda en la memoria aquello que nos interesa o nos llama más la atención o lo que creemos que es más importante.

Nos permite discutir cómo nos llega en la realidad las noticias, los acontecimientos y como se da a conocer; depende del interés y de la interpretación que se le da.

Dinamica: Lluvia de ideas

Objetivo:

Poner en común el conjunto de ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tiene sobre un tema y colectivamente llegara a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes.

Desarrollo

El moderador debe hacer una pregunta clara, donde exprese el objetivo que persigue.

La pregunta debe permitir que los participantes puedan responder a partir de su realidad, de su experiencia.

Mientras los participante van expresando las ideas el moderador va anotando la lluvia de ideas, en desorden, una vez terminado este paso se discute para escoger aquellas ideas que resuman la opinión de la mayoría del grupo.

Si el objetivo es analizar los diferentes aspectos de un problema o hacer un diagnóstico de una situación es importante ir anotando las ideas con cierto orden.

Dinamica : Cuestion de perspectivas.

Estrategia #2 *Comunicación con preguntas - sin preguntas.*

Objetivo: Analizar la importancia de una comunicación amplia de ambas partes.

Materiales:

Lapiz, papel, muestras del dibujo (1 copia)

Desarrollo:

a) Se les indica a los participantes que dibujen dos series de cuadros, siguiendo las indicaciones que se les va dando.

b) El que esta coordinando se vuelve de espaldas a los participantes empieza a explicar como dibujar los cuadros de la figura 1 sin que el grupo vea el dibujo.

c) Los participantes no pueden hablar ni hacer preguntas a quien esta haciendo la explicacion .

d) Concluida la explicacion de la figura N°1 , se repite lo mismo con la figura N°2 (el dibujo de la figura 1 lo guardan) cuando se explica la figura 2 se hace frente a los participantes, sin hacer gestos.

Se permite que hablen y pregunten (pero no ver el dibujo), no debe copiarse entre ellos.

e) Cada uno compara los dos dibujos que ha hecho, el moderador pone la muestra de las figuras para ver si los participantes siguieron el orden de los dibujos.

Luego se compara el tiempo que tomo explicar cada figura y cual de los dos dibujos es mas preciso, según la ubicación de los cuadros en la muestra.

Figura 1

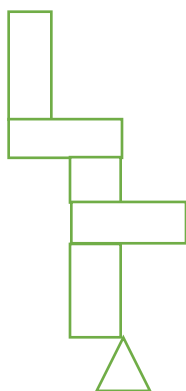


Figura 2



Bibliografía

Vargas,Laura. (1984).Tecnicas participativas para la educacion Popular. Primera edicion ,San Jose,Centro de estudios y publicaciones Alforja.