

GESTIÓN DE LA CONFIANZA EN LAS DIRECTIVAS Y LAS COLABORADORAS DE  
ASPAEN GIMNASIO IRAGUA: PRINCIPIO DE LIDERAZGO Y ELEMENTO  
DINAMIZADOR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

María Lucia Algarra Gómez

Universidad de La Sabana  
Facultad de Educación  
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas  
Chía  
2020

GESTIÓN DE LA CONFIANZA EN LAS DIRECTIVAS Y LAS COLABORADORAS DE  
ASPAEN GIMNASIO IRAGUA: PRINCIPIO DE LIDERAZGO Y ELEMENTO  
DINAMIZADOR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Profundización en Liderazgo y Coaching

María Lucia Algarra Gómez  
INVESTIGADORA

Mg. Ángela María Rubiano Bello  
Mg. Claudia Liliana Silva  
ASESORAS

Universidad de La Sabana  
Facultad de Educación  
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas  
Chía  
2020



Universidad de  
**La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

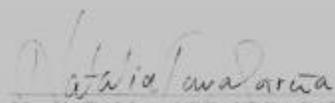
MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 06 de febrero de 2020, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, la estudiante expuso y sustento el trabajo de grado titulado: *"Gestión de la confianza en las directivas y las colaboradoras de Aspaen Gimnasio Iragua: principio de liderazgo y elemento dinamizador de la comunicación interna"* bajo la dirección de las docentes Investigadoras Angela Rubiano Bello y Claudia Liliana Silva.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: *María Lucía Algarra Gómez*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Meritoria (4.6)

  
Mg. NATALIA ALEXANDRA PAVA GARCIA  
Jurado

  
Dr. OMAR CACERES GALVIS  
Jurado

  
Dr. JAVIER BERMUDEZ APONTE  
Decano Facultad de Educación

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios porque sin Su presencia no habría conseguido armonizar estos meses de trabajo, estudio y familia.

A Manuel Antonio, Mariana, Manuel José y Sofía porque su paciencia, generosidad y comprensión permitieron fortalecer nuestra familia y apoyarme para sacar adelante este proyecto.

A Aspaen por su confianza y su permanente promoción profesional que me ha permitido luchar por conseguir una mejor versión personal.

A Aspaen Gimnasio Iragua; ¡mi colegio, mi ilusión, mi casa!

A cada una de las personas que día a día contribuyen a desarrollar este proyecto educativo que nos impulsa a trabajar para formar mujeres valientes, con excelencia académica, solidarias y con identidad cristiana.

A quienes no me dejaron abandonar este camino y me dieron impulso, ánimo y soporte en los momentos de cansancio y fatiga.

**TABLA DE CONTENIDO**

RESUMEN.....	14
ABSTRACT .....	15
INTRODUCCIÓN .....	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
1.1 Historia de la institución.....	19
1.2 Descripción del Problema.....	21
1.3 Pregunta de Investigación.....	28
1.4 Preguntas Asociadas .....	29
1.5 Objetivo General.....	29
1.6 Objetivos Específicos .....	29
1.7 Justificación de la propuesta de investigación.....	29
2. MARCO TEÓRICO.....	31
2.1 Confianza.....	31
2.2 Liderazgo.....	36
2.3 Comunicación Interna y Cultura Institucional.....	43
3. ESTADO DEL ARTE.....	49
4. METODOLOGÍA .....	59
4.1 Tipo de Investigación .....	59
4.2 Método o Diseño .....	60
4.3 Fases del Diseño .....	61
4.4 Alcance .....	61
4.5 Población .....	62
4.6 Muestra .....	62

4.7 Técnicas de recolección de datos.....	62
4.8 Instrumento.....	63
4.9 Consideraciones Éticas .....	66
5. ANÁLISIS DE DATOS.....	67
5.1 Diagnóstico de Confianza en Aspaen Gimnasio Iragua.....	68
5.1.1 Primera Parte: Datos Generales de la Población Encuestada .....	68
5.1.2 Segunda Parte: Medición que determina los niveles de confianza a nivel personal y de la organización .....	72
5.1.3. Cultura Organizacional .....	90
5.1.4 Conductas Culturales .....	103
5.2 Necesidades de Formación en habilidades comunicativas en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua.....	116
5.2.1 Encuestas de Satisfacción .....	116
5.2.2 Diagnóstico de comunicación interna de Aspaen Gimnasio Iragua .....	120
5.2.3 Análisis Caliper de habilidades comunicativas de las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua.....	124
5.3 Aproximación al fortalecimiento de habilidades comunicativas .....	129
6. DISCUSION Y CONCLUSIONES.....	137
7. RECOMENDACIONES.....	147
8. NUEVOS TÓPICOS DE INVESTIGACIÓN .....	151
9. LIMITACIONES .....	152
REFERENCIAS .....	153
ANEXOS.....	158

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Percepción de la comunicación interna.....	20
<i>Figura 2.</i> Comparativo de la percepción de la comunicación interna.....	21
<i>Figura 3.</i> Percepción del trato en las dependencias.....	21
<i>Figura 4.</i> Comparativo de la percepción sobre el trato en las dependencias.....	22
<i>Figura 5.</i> Niveles del liderazgo centrado en principios.....	39
<i>Figura 6.</i> Influencia del estilo directivo en la comunicación interna.....	45
<i>Figura 7.</i> Matriz de datos sociodemográficos.....	62
<i>Figura 8.</i> Situaciones derivadas del estado de la confianza.....	63
<i>Figura 9.</i> Indicadores de la integridad.....	63
<i>Figura 10.</i> Conductas relacionadas con el carácter y la confianza.....	64
<i>Figura 11.</i> Ejemplo de identificación de conductas relacionadas con la confianza.....	64
<i>Figura 12.</i> Datos sociodemográficos analizados en Aspaen Gimnasio Iragua.....	67
<i>Figura 13.</i> Estado civil de los encuestados.....	68
<i>Figura 14.</i> Género de los encuestados.....	68
<i>Figura 15.</i> Edad de los encuestados.....	69
<i>Figura 16.</i> Tiempo de antigüedad en la institución.....	69
<i>Figura 17.</i> Nivel de estudio.....	70
<i>Figura 18.</i> Nivel de escolaridad en que se desempeña.....	70
<i>Figura 19.</i> Tiempo de antigüedad en el cargo.....	71
<i>Figura 20.</i> Impuestos y dividendos evaluados por los participantes.....	72
<i>Figura 21.</i> Opciones variables.....	72
<i>Figura 22.</i> Ítems evaluados en integridad.....	73
<i>Figura 23.</i> Integridad A.....	73
<i>Figura 24.</i> Ítem B de integridad.....	74
<i>Figura 25.</i> Integridad B.....	74
<i>Figura 26.</i> Ítem C de integridad.....	74
<i>Figura 27.</i> Integridad C.....	75
<i>Figura 28.</i> Ítem D de integridad.....	75
<i>Figura 29.</i> Integridad D.....	76

<i>Figura 30.</i> Ítem E de integridad.....	76
<i>Figura 31.</i> Integridad E.....	76
<i>Figura 32.</i> Ítems evaluados en intenciones.....	77
<i>Figura 33.</i> Intención A.....	78
<i>Figura 34.</i> Ítem B de intenciones.....	78
<i>Figura 35.</i> Intención B.....	78
<i>Figura 36.</i> Ítem C de intenciones.....	79
<i>Figura 37.</i> Intención C.....	79
<i>Figura 38.</i> Ítem D de intenciones.....	79
<i>Figura 39.</i> Intención D.....	80
<i>Figura 40.</i> Ítem E de intenciones.....	80
<i>Figura 41.</i> Intención E.....	81
<i>Figura 42.</i> Ítems evaluados en capacidades.....	81
<i>Figura 43.</i> Ítem A de capacidades.....	82
<i>Figura 44.</i> Capacidad A.....	82
<i>Figura 45.</i> Ítem B de capacidades.....	82
<i>Figura 46.</i> Capacidad B.....	83
<i>Figura 47.</i> Ítem C de capacidades.....	83
<i>Figura 48.</i> Capacidad C.....	84
<i>Figura 49.</i> Ítem D de capacidades.....	84
<i>Figura 50.</i> Capacidad D.....	85
<i>Figura 51.</i> Ítems evaluados en resultados.....	85
<i>Figura 52.</i> Ítem A de resultados.....	86
<i>Figura 53.</i> Resultado A.....	86
<i>Figura 54.</i> Ítem B de resultados.....	86
<i>Figura 55.</i> Resultado B.....	87
<i>Figura 56.</i> Ítem C de resultados.....	87
<i>Figura 57.</i> Resultado C.....	88
<i>Figura 58.</i> Ítem D de resultados.....	88
<i>Figura 59.</i> Resultado D.....	88
<i>Figura 60.</i> Ítem E de resultados.....	89

<i>Figura 61.</i> Resultado E.....	89
<i>Figura 62.</i> Conductas del carácter.....	90
<i>Figura 63.</i> Ítem de la conducta hablar claro.....	90
<i>Figura 64.</i> Hablar claro.....	91
<i>Figura 65.</i> Ítem de la conducta demostrar respeto.....	91
<i>Figura 66.</i> Demostrar respeto.....	92
<i>Figura 67.</i> Ítem de la conducta crear transparencia.....	92
<i>Figura 68.</i> Crear transparencia.....	92
<i>Figura 69.</i> Ítem de la conducta corregir errores.....	93
<i>Figura 70.</i> Corregir errores.....	93
<i>Figura 71.</i> Ítem de la conducta mostrar lealtad.....	94
<i>Figura 72.</i> Mostrar lealtad.....	94
<i>Figura 73.</i> Conductas de la competencia.....	94
<i>Figura 74.</i> Ítem de la conducta presentar resultados.....	95
<i>Figura 75.</i> Presentar resultados.....	96
<i>Figura 76.</i> Ítem de la conducta mejorar.....	96
<i>Figura 77.</i> Mejorar.....	96
<i>Figura 78.</i> Ítem de la conducta afrontar la realidad.....	97
<i>Figura 79.</i> Afrontar la realidad.....	97
<i>Figura 80.</i> Ítem de la conducta clarificar expectativas.....	98
<i>Figura 81.</i> Clarificar expectativas.....	98
<i>Figura 82.</i> Ítem de la conducta practicar la responsabilidad.....	98
<i>Figura 83.</i> Practicar responsabilidad.....	99
<i>Figura 84.</i> Conductas de la dimensión ambos.....	99
<i>Figura 85.</i> Ítem de la conducta escuchar primero.....	100
<i>Figura 86.</i> Escuchar primero.....	100
<i>Figura 87.</i> Ítem de la conducta mantener los compromisos.....	100
<i>Figura 88.</i> Mantener los compromisos.....	101
<i>Figura 89.</i> Ítem de la conducta ampliar la confianza.....	102
<i>Figura 90.</i> Ampliar la confianza.....	102
<i>Figura 91.</i> Las personas manipulan o distorsionan los hechos.....	103

<i>Figura 92.</i> Las personas ocultan y acaparan la información.....	103
<i>Figura 93.</i> Es muy importante llevarse el mérito.....	104
<i>Figura 94.</i> La gente le da la vuelta a la verdad en beneficio propio.....	104
<i>Figura 95.</i> Las nuevas ideas se someten a una resistencia abierta y al silencio.....	105
<i>Figura 96.</i> Los errores se disimulan o se tapan.....	105
<i>Figura 97.</i> La mayoría de la gente echa la culpa a otros y habla mal de los demás.....	106
<i>Figura 98.</i> Demasiado tiempo perdido hablando en corrillos.....	106
<i>Figura 99.</i> Numerosas “reuniones después de las reuniones”.....	107
<i>Figura 100.</i> Hay puntos que no se pueden discutir.....	107
<i>Figura 101.</i> Demasiadas expectativas no cumplidas, con las consiguientes excusas.....	108
<i>Figura 102.</i> La gente finge que lo negativo no ocurre o lo niega.....	108
<i>Figura 103.</i> Frecuente sensación de improductividad (en ocasiones, incluso de miedo).....	109
<i>Figura 104.</i> La información se comparte abiertamente.....	109
<i>Figura 105.</i> Los errores se toleran y se consideran como un modo de aprendizaje.....	110
<i>Figura 106.</i> La cultura es innovadora y creativa.....	110
<i>Figura 107.</i> La gente es leal a los que no están presentes.....	111
<i>Figura 108.</i> La gente habla sin tapujos y se confrontan las cosas.....	111
<i>Figura 109.</i> Existe una comunicación y una colaboración reales.....	112
<i>Figura 110.</i> La gente comparte los méritos.....	112
<i>Figura 111.</i> Se practica el valor de la transparencia.....	113
<i>Figura 112.</i> La gente es sincera y auténtica.....	113
<i>Figura 113.</i> Existe un alto grado de responsabilidad.....	114
<i>Figura 114.</i> Existe una vitalidad y una energía palpables (la gente percibe un ambiente positivo).....	114
<i>Figura 115.</i> Ficha técnica encuesta satisfacción colaboradores.....	115
<i>Figura 116.</i> Roles de quienes diligenciaron la encuesta.....	115
<i>Figura 117.</i> Prestigio del colegio.....	116
<i>Figura 118.</i> Recomendaría el colegio a un amigo.....	116
<i>Figura 119.</i> Trato en las dependencias.....	117
<i>Figura 120.</i> Percepción sobre la comunicación interna.....	118
<i>Figura 121.</i> Aspectos por mejorar en la comunicación de los directivos.....	118

<i>Figura 122.</i> Aspectos evaluados sobre los directivos.....	119
<i>Figura 123.</i> Utilidad de medios para comunicarse.....	120
<i>Figura 124.</i> Grado de utilidad.....	121
<i>Figura 125.</i> Frecuencia con la que revisa el correo electrónico.....	121
<i>Figura 126.</i> Frecuencia de reuniones por área.....	122
<i>Figura 127.</i> Comunicación con las directivas.....	122
<i>Figura 128.</i> Competencia organizacional conversación.....	124
<i>Figura 129.</i> Tomar en cuenta las necesidades del otro antes de responder.....	125
<i>Figura 130.</i> Habilidad para impulsar al otro a expresarse.....	125
<i>Figura 131.</i> Escucha atenta a los demás.....	126
<i>Figura 132.</i> Comunicación asertiva.....	126
<i>Figura 133.</i> Mantener diálogo abierto.....	127
<i>Figura 134.</i> Comunicarse con tacto.....	127
<i>Figura 135.</i> Consolidación general de la competencia.....	128
<i>Figura 136.</i> Registro fotográfico taller de <i>coaching</i> de equipos sobre comunicación y confianza.....	130
<i>Figura 137.</i> Registro fotográfico taller de <i>coaching</i> – atención plena y escucha activa.....	131
<i>Figura 138.</i> Registro fotográfico taller de <i>coaching</i> – anclajes.....	132
<i>Figura 139.</i> Registro fotográfico taller de <i>coaching</i> – conciencia sobre factores familiares asociados al estilo de comunicación 2.....	133
<i>Figura 140.</i> Registro fotográfico taller de <i>coaching</i> – conciencia sobre factores familiares asociados al estilo de comunicación 2.....	133
<i>Figura 141.</i> Registro fotográfico taller de <i>coaching</i> – haciendo conciencia de los aprendizajes o descubrimientos personales.....	134
<i>Figura 142.</i> Registro fotográfico taller de <i>coaching</i> – cierre de la sesión.....	135

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> <i>Etapas del desarrollo de competencias en la prueba Caliper</i> .....	124
---	-----

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Carta Solicitud Director Ejecutivo de Aspaen.....	157
Anexo B. Instrumento de Recolección de Datos.....	159

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo gestionar la confianza en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua, como principio de liderazgo y elemento dinamizador de la comunicación interna. En concordancia con el horizonte institucional de ASPAEN a nivel nacional se pretende contribuir a la calidad de la educación personalizada que constituye la oferta de valor de la asociación. Es decir, en la medida en que las directivas líderes y las colaboradoras del colegio logren una comunicación más asertiva y horizontal es posible que se fortalezca el principio de la confianza y por ende las relaciones humanas y el propio desarrollo personal.

La investigación se realizó con un enfoque mixto y un diseño transformativo secuencial (DITRAS) con el fin de ampliar la comprensión del fenómeno estudiado. Para la recolección de información se aplicó a los 83 participantes en el estudio, el instrumento de medición de los niveles de confianza diseñado por Bermúdez y Muñoz (2015), el cual constituye una adaptación para el contexto colombiano del cuestionario que Covey y Merrill (2007). Los resultados revelan puntos fuertes y oportunidades de mejora en la comunicación entre las directivas y colaboradoras si el propósito es fortalecer la gestión del equipo.

Adicionalmente, se realizó una revisión documental para contrastar los resultados de la medición de los niveles de confianza con los hallazgos de evaluaciones externas sobre la calidad de la comunicación en Aspaen Gimnasio Iragua y con los de la prueba Caliper. El análisis combinado de esa información permitió identificar las necesidades de formación en habilidades comunicativas para el equipo de colaboradoras y directivas. Dado que las intervenciones previas sobre el tema han consistido en charlas formativas, se acudió a realizar por primera vez una sesión de *coaching* de equipos con el fin de facilitar un espacio de toma de conciencia que propicie la toma de decisiones para generar cambios transformacionales en cada una de las participantes.

Los hallazgos de esa aproximación revelan que el *coaching* de equipos puede ser altamente transformador y abren la puerta para una intervención más amplia y estructurada en la cual se genere un cambio desde el interior de cada persona a la vez que se intervienen canales y estilos de comunicación.

**PALABRAS CLAVE:** Confianza, gestión, comunicación, Aspaen Gimnasio Iragua, liderazgo, *coaching*

## ABSTRACT

The present study has established as a main goal the management of the confidence for the managerial leaders of Aspaen Gimnasio Iragua, as a principle of leadership and an invigorating element of the internal communication, in concordance with the institutional objectives of ASPAEN in a national level, seeking to ensure the quality of the personalised education which is part of the association's value proposition. It means that if the managerial leaders and the collaborators generate a more assertive and horizontal communication, it is possible to consolidate the confidence principle, the human relations and the personal development.

The research was carried out through a mixed approach and a sequential transformative design (STD) with the purpose of widening the comprehension of the studied phenomenon. To gather the information the researcher applied an instrument designed by Bermúdez y Muñoz (2015) based on the questionnaire of Covey y Merrill (2007), adapted to the Colombian context which measured the confidence levels of the 83 participants. The results reveal the strengths and the improvement opportunities regarding the communication between the managerial leaders and the collaborators considering that the purpose should be related to strengthen the team management.

In addition, a review of documents was carried out with the aim of contrasting the results of the measurement of the confidence levels with the findings of the external evaluation regarding the quality of the communication in Aspaen Gimnasio Iragua and the Caliper test. The combined analysis of this information showed that the managerial leaders and the collaborators need training regarding communication skills. Since the previous interventions about this topic have been just informative talks, a team coaching session was carried out, for the first time, in order to facilitate an atmosphere that enable the awareness oriented to the decision making process and the transformational changes in each participant.

The findings of this interventive approximation reveal that the team coaching can be highly transformative and opens the door to a wide and structured intervention which produces a change in the inner life of each person generating, at the same time, channels and communication styles among the participants.

**KEY WORDS:** confidence, management, communication, Aspaen Gimnasio Iragua, leadership, coaching.

## INTRODUCCIÓN

La confianza es uno de los principios cuyo estudio ha cobrado más relevancia recientemente ya que según lo plantean Covey y Merrill (2007) la crisis actual en las organizaciones es una crisis de confianza. Cabe destacar que para que un líder pueda gestionar la confianza con sus colaboradores se requiere idoneidad ética e idoneidad profesional. Es decir, tanto en su comportamiento como en su calidad profesional debe dar cuenta de una gran coherencia, pues esa es la condición para un liderazgo inspirador que contribuya a la transformación de la organización.

Estas afirmaciones son igualmente válidas para las instituciones educativas e incluso allí cobran más relevancia en tanto la función de la educación es la persona humana formada en su integralidad. Dicha formación no puede ir desligada de la propia calidad humana de los educadores. Es decir, no basta con tener una adecuada propuesta educativa o con tener convenios, alianzas o un currículo de alta calidad; es necesario fortalecer constantemente la idoneidad personal de líderes y colaboradores; entendida esta como la capacidad que deben desarrollar para asumir la consecución de sus roles o encargos.

De allí la importancia del presente estudio en el cual se aborda la medición de los niveles de confianza en Aspaen Gimnasio Iragua con el propósito de responder inquietudes que se venían percibiendo en la institución. Estas inquietudes se refieren a los posibles factores que perciben los colaboradores como determinantes del estado de la comunicación interna y el trato entre las dependencias. Comprender a profundidad el concepto de confianza y las variables que permiten medirla operativamente es clave para emprender acciones de mejora transformacionales. Conviene aclarar que en la gestión de las organizaciones se pueden presentar retos operativos que requieren ajustes incrementales o procedimentales para atender esos desafíos.

Ahora bien, en la dirección de las personas se presentan retos adaptativos que requieren ajustes transformacionales o relacionales para superarlos. Cuando existen oportunidades de mejora en la confianza se requieren ajustes transformacionales en tanto la confianza no es solo un principio que se declara, sino un valor que se debe construir y gestionar.

Así, el presente estudio realizado por la Rectora de Aspaen Gimnasio Iragua en calidad de estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas representa un esfuerzo investigativo que desentraña los retos profundos de la confianza y la comunicación en la

institución, así como los puntos fuertes que también vale la pena destacar. Este informe final de investigación se estructura en nueve capítulos que se describen a continuación.

El primero de ellos es el planteamiento del problema, apartado en el cual se describe el contexto y los antecedentes que dan origen al problema de investigación. También se incluyen las preguntas y los objetivos de investigación, así como los argumentos que justifican el proyecto.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico en el cual se analizan los conceptos de confianza, liderazgo y comunicación interna con el fin de comprender a profundidad estos constructos del estudio que más adelante se tendrán en cuenta para definir los instrumentos con los cuales se da alcance a los objetivos planteados.

El tercer capítulo está referido al estado del arte y en él se analizan críticamente las investigaciones previas en torno al tema de la confianza. Una de estas investigaciones es el estudio de Bermúdez y Muñoz (2015), realizado en la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. De esta investigación se tomó el instrumento de medición de niveles de confianza, con el debido consentimiento de los autores pues después del rastreo se consideró que era el más pertinente para evaluar este aspecto en Aspaen Gimnasio Iragua.

El cuarto capítulo abordó la descripción de la ruta metodológica. En ese apartado se argumentan las razones por las cuales se optó por un enfoque mixto y un diseño transformativo secuencial para dar respuesta a las preguntas de investigación. También se describe, la población participante correspondiente a las directivas y colaboradores de Aspaen Gimnasio Iragua y se incluye la explicación sobre el instrumento de recolección de información aplicado.

A continuación, en el capítulo quinto se procede al análisis de datos del cuestionario y a la revisión documental de la evaluación de satisfacción (2018) y del diagnóstico de comunicación interna, así como a la prueba Caliper (2018-2019). El análisis de esta información permite identificar cuáles son los puntos fuertes y las oportunidades de mejora tanto en la gestión de la confianza como en las habilidades comunicativas de las directivas de Iragua. A la luz de los resultados se decide realizar por primera vez un taller de *coaching* de equipos orientado a fortalecer las habilidades de comunicación a partir de la toma de conciencia personal. Este taller representa un aporte a los ajustes transformacionales y constituye una novedad ya que los ajustes que se han implementado en el colegio han sido de tipo incremental, cambiando procesos o ajustando canales

de comunicación. En el sexto capítulo se presenta la discusión de los resultados y las conclusiones que de ellos se desprenden a la luz del marco teórico y el estado del arte.

En el séptimo capítulo se presentan las recomendaciones que la autora expone a partir de los hallazgos y de la discusión. En su calidad de Rectora tiene un profundo conocimiento del contexto. Dicho conocimiento por supuesto se amplió a lo largo de la experiencia de la investigación por lo cual las recomendaciones evidencian una profunda comprensión de la realidad interna de la institución. En los dos capítulos finales se presentan los nuevos interrogantes de investigación y las limitaciones del estudio.

El lector se encuentra ante un estudio riguroso y crítico que condensa el propósito de cumplir a cabalidad con el principio de Aspaen orientado al trabajo bien hecho como premisa fundamental que orienta la labor de los colaboradores.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Historia de la institución

Aspaen es una asociación que agrupa actualmente a 27 preescolares y colegios privados en ocho ciudades de Colombia; desde su proyecto educativo busca una educación personal, integral y diferenciada en la cual permita a sus estudiantes el desarrollo de las virtudes humanas, la formación del carácter y el servicio a los demás. Lo anterior soportado en una clara idea respecto al lugar protagónico e irremplazable de los padres de familia que, de la mano de los profesores, forman a sus hijos de manera integral; contribuyendo significativamente en el futuro de nuestro país.

Siendo así, “algunos matrimonios, preocupados por el futuro de la educación en su país, comunicaron su inquietud al Fundador del Opus Dei. Él respondió. *Haced vosotros mismos los colegios donde queréis educar a vuestros hijos.*” (Aspaen, 2004, p.14). Este impulso, propuesto alrededor de los años sesenta, fue toda una revolución en el campo educativo por cuanto, los colegios hasta ese momento estaban a cargo profesionales de la educación y de políticos de la cultura. Los padres de familia veían muy lejos su protagonismo en este escenario puesto que se veían limitados al buscar el mejor colegio para sus hijos. “Fue un chispazo de luz, el que iluminó a quienes acogieron este acierto” (Aspaen, 2004, p.14).

Este grupo de padres de familia, interesados en que sus hijos recibieran una educación académica de excelente nivel y acompañada de una verdadera formación integral, gestaron el primer en 1964. Ese mismo año constituyeron la Asociación para la Enseñanza ASPAEN y luego vinieron dos colegios más en Medellín. Y es así como en octubre de 1968 surgió la idea de fundar un colegio femenino en Bogotá y durante algunos meses fue consolidándose un grupo de padres de familias ilusionados con darle vida a este gran ideal. La tarea no era nada fácil, pues en Bogotá ya existía una gran oferta de colegios femeninos de buena calidad. Sin embargo, estas familias fueron entusiasmando a otros y adelantando contactos para conseguir profesoras, alumnas y un sitio para iniciar. Fue así como el 20 de enero de 1969 se ofreció una Eucaristía celebrada por el Capellán del colegio y a la cual asistieron los padres de familia y las 21 alumnas matriculadas, acompañadas también por 7 profesoras y las directivas. Iragua fue el nombre elegido para la nueva institución educativa y su significado está directamente conectado con su misión; Iragua es un vocablo indígena que significa cauce de río.

Ahora, ad portas de celebrar los primeros 50 años de fundación del colegio, vale la pena describir cómo en estos años Iragua ha crecido no solamente en número de alumnas, también lo ha hecho en ideales y objetivos cumplidos. Esta labor se ha caracterizado durante estos años, por el esfuerzo y compromiso incondicional de los padres de familia y la convicción para transmitir el mensaje de identidad cristiana y formación personal.

En 1971 se inaugura la sede actual y se obtiene la licencia de Funcionamiento Ciclo básico de Educación Media en 1974. La primera promoción se graduó al año siguiente y en 1989 el colegio se afilia al Bachillerato Internacional luego el Ministerio de Educación Nacional aprobó otorgar el título de Bachilleres en Ciencias Versión Internacional y en 1993 se graduaron las primeras bachilleres internacionales. En el 2005 se hace el cambio a Calendario B y en el 2008 se da inicio a la implementación del Modelo de Calidad EFQM y en el 2012 se da inicio al Programa Cambridge English School.

Actualmente atiende a una población desde el grado *Prekinder* hasta Undécimo; organizadas en tres secciones: *Preschool*, *Primary* y *Secondary*. Las edades de las estudiantes están entre los 4 años hasta los 18 años. El colegio está compuesto por familias que pertenecen a estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. En relación con la misión del colegio, tomado del libro de actas, se establece que “Aspaen Gimnasio Iragua es una institución educativa, promovida por padres de familia, que cumple su tarea formativa apoyándolos en su misión de ser los primeros educadores de sus hijos, al tiempo que fomenta en sus estudiantes la búsqueda de la excelencia como medio para la transformación de la sociedad”.

En su visión se expresa que “Aspaen Gimnasio Iragua será reconocido local, nacional e internacionalmente por su prestigio académico. A su vez, educará mujeres íntegras que se incorporan a la sociedad con un espíritu crítico y de servicio y la comunidad educativa contará con una formación humana de verdadero sentido cristiano”.

Aspaen Gimnasio Iragua de naturaleza privada, es una institución educativa que forma niñas desde nivel preescolar hasta el grado once, pertenece a la Asociación para la enseñanza - ASPAEN Dirección Nacional. Su sede se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá D.C, Barrio San José de Bavaria, Av. calle 170 N° 76 – 55; en la localidad de Suba.

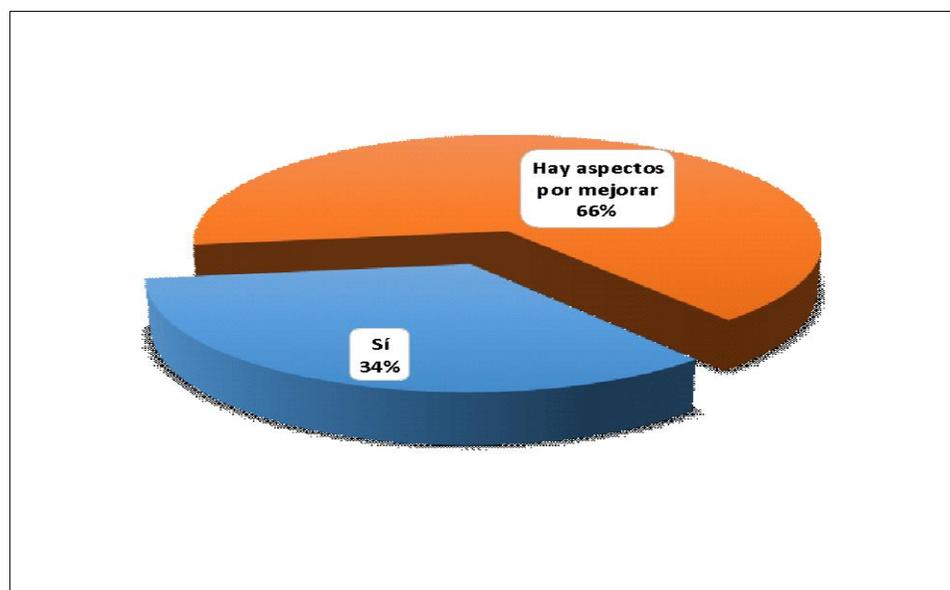
## 1.2 Descripción del Problema

Desde la Planeación Institucional del Gimnasio Iragua, se ha definido como objetivo estratégico desarrollar un liderazgo que haga realidad en el colegio, los principios corporativos de Aspaen. Aun cuando no se ha definido un estilo de liderazgo propio de los colegios, sí existen unos presupuestos que facilitan el gobierno de las instituciones de Aspaen y la construcción de una cultura corporativa en la cual se hagan vida estos principios. Es así como se constituye en un gran reto, desplegar acciones a nivel directivo para favorecer un liderazgo caracterizado por elementos no solo técnicos en los cuales se sitúe el desarrollo personal como nota predominante. Así lo expresa Mañú (2005) “cada centro, en cada momento, necesita un tipo de directivo. Cada cual dirige de un modo distinto, acorde con su carácter y formación” (p. 81). Por esto cobra importancia la riqueza personal de los directivos, pues cada uno imprime una impronta única que no lo hace mejor o peor; lo hace diferente sin olvidar alinear su estilo personal a los principios corporativos.

Con base en los resultados que arrojan las encuestas de satisfacción que cada dos años se realizan en Aspaen Gimnasio Iragua, se ha observado que hay una baja percepción en un tema que se convierte en relevante desde el rol directivo y se refiere a la comunicación interna.

La última encuesta se aplicó en el primer semestre de 2018 y en los resultados a la pregunta ¿Existe una buena comunicación interna entre las dependencias del colegio? Esta fue la respuesta:

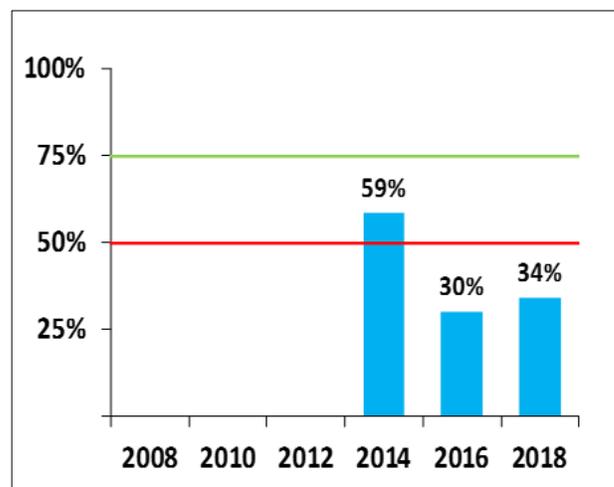
*Figura 1.* Percepción de la comunicación interna



Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en la figura 1 el 66% los encuestados consideran que existen oportunidades de mejora. Los resultados de los últimos cuatro años son:

*Figura 2.* Comparativo de la percepción de la comunicación interna

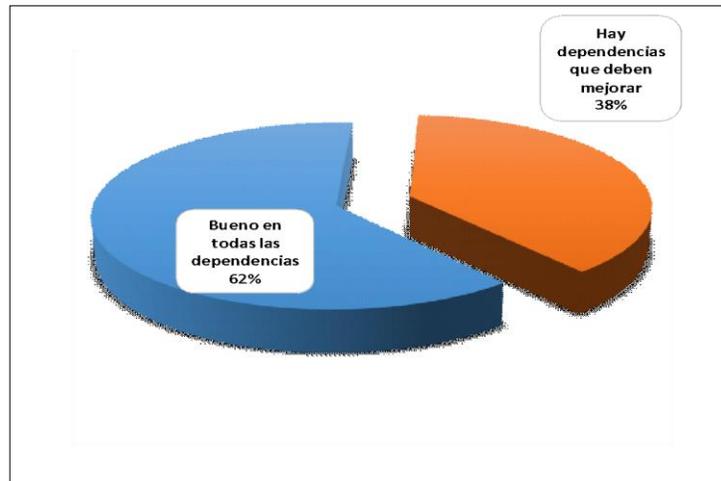


Fuente: elaboración propia.

La trazabilidad de la percepción sobre la comunicación interna presentada en la figura 2 es significativa teniendo en cuenta lo que representa la comunicación en una organización y reconociendo que esta es un proceso que permite transmitir y recibir información. Es por esto por lo que se plantea la necesidad de generar dinámicas que faciliten y hagan efectivo este proceso. En este sentido se puede decir que “en un centro escolar se dan múltiples situaciones de comunicación interpersonal: entrevistas, clases, charlas informales, etc.” (Mañú y Goyarrola, 2011, p. 76). Por tanto, cobra importancia, poder desarrollar habilidades de escucha, de pregunta y de empatía que permitan generar oportunidades en las cuales se genere confianza para favorecer los objetivos educativos.

Así mismo se midió un aspecto relacionado con el trato en las diferentes dependencias del colegio y estos fueron los resultados:

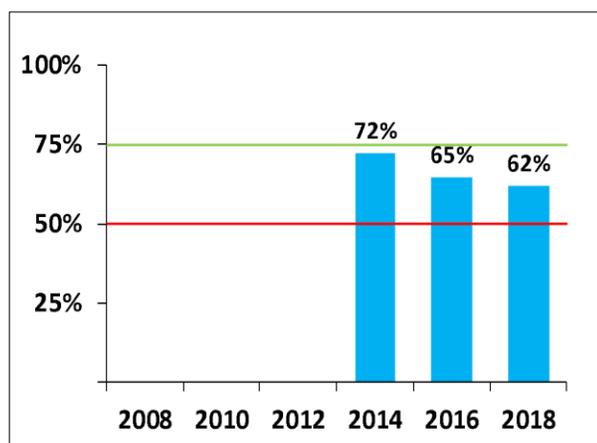
Figura 3. Percepción del trato en las dependencias



Fuente: elaboración propia.

Además, llama la atención que, comparativamente ha venido descendiendo la percepción sobre el trato, como se refleja en la siguiente gráfica:

Figura 4. Comparativo de la percepción sobre el trato en las dependencias



Fuente: elaboración propia.

Con base en esta información vale la pena analizar la causa para luego caracterizar los comportamientos que permitan mejorar los aspectos que influyen en estos resultados y de esta manera, volver la mirada hacia el protagonista de estos procesos: la persona. Aquella, en un momento determinado, es encargada de desarrollar un rol directivo. Y en este sentido, será necesario avanzar para encontrar un equilibrio entre sus habilidades naturales y sus competencias profesionales. “La tarea directiva no es una tarea aséptica: la realizan personas que dirigen a otras

y, por tanto, las relaciones personales juegan un papel importantísimo” (Mañú, 2005, p.23). Las personas, en Aspaen Gimnasio Iragua, siempre serán lo primero; valorar a cada uno implica un esfuerzo para que puedan y se sientan escuchados, bien tratados y atendidos. Es así como se resalta la necesidad de validar las cualidades personales de quienes son designados para ejecutar tareas propias de la dirección y, en consecuencia, la importancia de contar con espacios para su formación específica.

Dentro de los principios corporativos de Aspaen, el estilo de gobierno es colegiado y está basado en la confianza. Una confianza derivada del trato con las personas. La confianza entendida como “un activo pragmático, tangible y activable que puede crearse, mucho más rápido de lo que tal vez se cree” (Covey, 2010, p.23). Percibida como un elemento vivo, que es capaz de determinar el tipo de liderazgo y que éste a su vez, permea cualquier organización, la confianza se convierte en una competencia clave para desarrollar en quienes tienen responsabilidades directivas en Aspaen Gimnasio Iragua. Sin embargo, como sociedad, no se puede ignorar que se está viviendo en una crisis de confianza que a muchos paraliza y en algunos momentos, se contagia. Desconocerlo significa apartarse de una realidad que ha generado estilos de trato interpersonal y prevenciones que lesionan y aíslan a las personas de manera casi natural. Intervenir en estos modos de relacionarse, en los cuales prima la desconfianza, según la encuesta de David Halpern, en Latinoamérica el porcentaje de confianza es del 23% (Covey, 2010), se puede observar como toda una posibilidad de crecimiento personal y social.

Es así como surge como consecuencia de un proceso reflexivo, la necesidad de ahondar en el alcance de la afirmación sobre la cual los colegios de Aspaen cifran buena parte del éxito en la labor del gobierno. Es decir, a esa palabra clave que se utiliza con mucha frecuencia y que está ligada al liderazgo de quienes dirigen estos centros educativos: confianza. Afirma Covey (2010) que “la capacidad de infundir, cultivar, desarrollar y recuperar la confianza con todas las partes interesadas, clientes, socios empresariales, inversores y compañeros de trabajo es la competencia del liderazgo clave de la nueva economía global”(p.49) Por tanto, se constituye en un verdadero reto, descifrar los resultados de las encuestas sobre comunicación que a lo largo de los últimos años se han limitado, probablemente, a un asunto de formas y proponer interpretarlas desde un eje diferente.

Usualmente se afirma que como educadores el principal interés debe ser aprender, no solo enseñar (Bazarra, Casanova y García, 2011). Así las cosas, ese colegio soñado y esa educación para el siglo XXI, se gesta no solamente desde las aulas sino a través de la motivación interna de los colaboradores y desde el liderazgo que ejerza la dirección de la institución educativa (Bazarra, Casanova y García, 2011).

Dentro de los antecedentes de investigación conviene mencionar un estudio desarrollado en la Universidad de San Martín de Porres en 2011 (Lima-Perú) sobre liderazgo transformador y satisfacción laboral. Los autores plantean la importancia de la relación entre este estilo de liderazgo, la confianza de quien dirige, la satisfacción laboral y la satisfacción de la vida a nivel general y miden el impacto de los cuatro elementos del liderazgo transformador con la confianza en las relaciones. Este hallazgo se relaciona con el presente proyecto porque resalta el impacto del comportamiento de los líderes en el bienestar de los colaboradores y cómo a través de las relaciones basadas en la confianza impactan en la satisfacción laboral. Un líder transformador promueve relaciones caracterizadas por escasa distancia al poder y altos niveles de confianza (Yukl, 2008). Sin embargo, la confianza es un elemento que, aunque es frágil, permite a las instituciones alcanzar sus objetivos y conformar equipos humanos estables. Y al momento de analizar la realidad de la institución educativa en cuestión, se considerarán ciertas conductas que promoviéndolas podrán permitir aproximaciones reales a mejores estilos de comunicación ligados a perfiles profesionales y humanos que reflejen un liderazgo eficaz.

Su planteamiento es abordado desde un estilo de liderazgo positivo como es el liderazgo transformador (Yukl, 2008), definido como el estilo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores. Se identifican en esta teoría del liderazgo transformador, cuatro tipos de conducta del líder: la atención de las necesidades e inquietudes de los seguidores (consideración individualizada); articulación de visiones que atraen a los seguidores (motivación inspiradora); comportamiento carismático, visionario y decidido (influencia idealizada) y predominio de la razón por sobre la emoción (estimulación intelectual). Estas características, permiten disminuir distancias entre quienes son figuras de autoridad porque aumentan los niveles de confianza.

Es así como se plantea el objetivo del presente proyecto de investigación que se centra en gestionar la confianza de los directivos de Aspaen Gimnasio Iragua, como principio de liderazgo y elemento dinamizador de la comunicación interna. Teniendo en cuenta que existen espacios de

comunicación personal con las docentes, rutas formales de comunicación interna y externa, órganos de gobierno que estudian y deciden los asuntos de acuerdo con la ley; aún existen dificultades y baja percepción en la efectividad de la comunicación. Apropiar estrategias que permitan generar mayor efectividad en las comunicaciones, escalar a un verdadero trabajo en equipo y apropiarse desde la dirección del colegio, un verdadero estilo de liderazgo con el que se desarrolle una cultura institucional que permita a cada uno de quienes trabajan en Iragua, una mejora personal; son algunos de los alcances que se busca desarrollar en el marco de este trabajo.

Por otra parte, el gobierno de las personas va más allá de un conjunto de normas, procedimientos o manuales que desde el punto de vista organizacional son necesarios pero que no constituyen fin en sí mismos. De hecho, se invierte tiempo y dinero en grandes cantidades para redactar este tipo de documentos en los cuales se ampara para exigir de los colaboradores su seguimiento con el fin de ir todos hacia el mismo lado, pero no serán suficientes estas normas para lograrlo pues en la medida en que se despersonalicen y no existan entre ellas y los principios de la institución más que una relación de causa y efecto; los colaboradores no desarrollarán congruencia de vida. Es necesario desarrollar el anhelo por buscar el bien y la verdad en las acciones de lo contrario será notable una dicotomía entre la vida privada y la vida laboral; qué necesario es despertar en la gente motivaciones trascendentes que permitan engancharse libremente al proyecto institucional.

Cuando como directivo se percibe que esto no se logra, que se hacen las cosas sin convicción, que se obedece por temor, puede llamarse a esta realidad: crisis. Y aparecen unas reflexiones en torno a que no hay recetas para resolver los problemas y afirmaciones en torno a que hay que encontrar las soluciones de acuerdo con las circunstancias particulares de la institución y de las personas que la conforman. Sin embargo, es una tarea que exige del directivo no solamente sabiduría y sagacidad; hay que replantearse de manera congruente el esquema de cambio personal para que, partiendo de este, se generen también cambios significativos en los colaboradores.

En relación con los argumentos expuestos, cabe destacar que la confianza es “un tesoro con el que todos queremos contar para alcanzar nuestros sueños, se construye desde el paradigma del amor” (De Andrés y Andrés, 2010, s.p.) esto nos confirma que el desafío por conectarse con esa fuerza interior que moviliza la confianza, es una decisión personal que debe ser ayuda a construir desde el ámbito laboral, por quienes tienen a su cargo la dirección de las personas. Reconocer las

emociones en los colaboradores es un asunto que debe entenderse con total seriedad para tenerlas presente en lo cotidiano, toda vez que en estas se concentra buena parte de la raíz del equilibrio en las relaciones interpersonales y los procesos de comunicación.

Es así como este reto personal se constituye en un compromiso de vida para quienes dirigen un centro educativo; es una actitud para la realización personal. Ser consciente para lograr cambios efectivos en el colegio, no es suficiente alcanzar como directivos cierto tipo de competencias profesionales puesto que debe coincidir un desarrollo paralelo de éstas y de un propósito personal de autogestión, partiendo de las condiciones naturales de cada individuo, pues como afirma Leithwood (2009), “el liderazgo del director por sí solo no garantiza este cambio; sin embargo, su falta de liderazgo conduce inevitablemente al fracaso” (p.6).

El directivo docente es un agente fundamental en la transformación institucional, que soporta su crecimiento en procesos de formación permanentes, integrales y continuos; que a su vez se evidenciarán en el desarrollo de sus cualidades personales, el mejoramiento de sus comportamientos y el ejercicio profesional calificado y ético. Como directivos se está expuesto a una realidad permanente frente al desarrollo de la acción directiva en sí misma, pues considerar con frecuencia el para qué de la acción directiva se convierte en un punto interesante de inflexión para mejorar como personas y como líderes. Una persona, independientemente de si ejerce funciones directivas o no, es un alguien, con una biografía única y una realidad que se constituye en una novedad. De igual manera, cobra importancia la concepción que se tiene de ese alguien toda vez que al dirigir se está llamado a que, reconociendo la singularidad de cada persona, esta pueda potenciar su propio desarrollo para lograr una mejora personal y con esto, alcanzar un estilo directivo al servicio del bien común.

Por lo tanto, cuando en quien dirige, prima una mirada homogénea, se deshumanizan las acciones y se puede llegar a percibir la educación como un producto que compite sin sentido y desconoce su fin último, que no es otro que ayudar al crecimiento de las personas. Así las cosas, si “dirigir es lograr cambiar la conducta de otros de manera que hagan lo que yo quiero” (Polo y Llano, 1997, p.113). Es decir, que invertir en la construcción de una relación bidireccional entre autonomía y participación personal, permite establecer metas de dirección ancladas en el desarrollo personal y en una cultura institucional. Autonomía alejada de un planteamiento individualista, en el que se reconoce el valor de la novedad en cuanto a su significado como aporte personal y

participación enmarcada en un proceso de interacción de individuos en el cual se excluya el afán por el poder para favorecer la consolidación de la confianza personal.

Así mismo, si “una de las tareas más importantes del directivo es actualizar potencialidades” (Polo y Llano, 1997, p.133). Con base en lo anterior, se puede afirmar que un directivo con su liderazgo está llamado a inspirar a otros para que trasciendan en su ser. Sin embargo, no se puede desconocer la gran dificultad que implica llegar a las personas, tocarlas, hacer que reconozcan y se enganchen con el objetivo común y en últimas, evidenciar su transformación o mejora personal. Tratar a las personas como personas y no como recursos es una dura tarea que conduce a humanizar la acción directiva.

Ahora bien, movilizar desde el interior a las personas para que reconociendo lo que son, estén dispuestas a dar o darse, no es solo cuestión de mandar u obedecer. Tampoco es una simple ecuación o fórmula. El cambio se suscita desde la premisa del respeto a la condición de la persona, de los individuos y esto implica que quien dirige no debe acudir a la fuerza ni a la alienación para conseguir que el otro dirija su conducta hacia la indicada por él. Por tanto, es importante elevar la motivación de los colaboradores, de manera que no se confunda la dirección con la información o transmisión de una orden.

En concordancia con los argumentos expuestos, todo directivo debe ser consciente de la necesidad de balancear su crecimiento personal con la búsqueda del bien del otro. En otras palabras, debe existir un compromiso por tratar de llevar una vida coherente y congruente en el plano práctico; toda vez que quien dirige debe reconocer la necesidad de atender a su desarrollo personal y que éste implica el autoconocimiento, la autorregulación y en últimas, la autodirección. Este crecimiento interior estará fundamentado en el desarrollo de virtudes y no son pocas las que debe adquirir el directivo pues no hay virtud ajena al ejercicio de la dirección y es por esto que en las acciones cotidianas cuando el directivo desarrollará estos hábitos positivos en procura de su mejora personal y al servicio de quienes están en su entorno.

### **1.3 Pregunta de Investigación**

¿Cómo contribuir a la gestión de la confianza en Aspaen Gimnasio Iragua a partir de la formación en habilidades comunicativas en las directivas líderes?

#### **1.4 Preguntas Asociadas**

¿Cuál es el nivel de confianza de las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua desde la perspectiva de los colaboradores de la institución?

¿Qué necesidades de formación en habilidades comunicativas se evidencian en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua?

¿Cómo puede contribuir el *coaching* ontológico en el desarrollo de habilidades comunicativas en las directivas líderes y en las colaboradoras de Aspaen Gimnasio Iragua para favorecer la gestión de la confianza?

#### **1.5 Objetivo General**

Aportar elementos de análisis para fortalecer la gestión de la confianza en Aspaen Gimnasio Iragua a partir de la formación en habilidades comunicativas en las directivas líderes.

#### **1.6 Objetivos Específicos**

Describir el estado de la confianza en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua desde la perspectiva de los colaboradores de la institución.

Identificar las necesidades de formación en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua en sus habilidades comunicativas.

Explorar alternativas de acción a partir del *coaching* para desarrollar habilidades comunicativas en las directivas líderes y las colaboradoras de Aspaen Gimnasio Iragua con el fin de contribuir a la gestión de la confianza como principio de la institución.

#### **1.7 Justificación de la propuesta de investigación**

Tal como lo expresa Covey (2010) “en la búsqueda de la mejora, hay dos estrategias que ayudan especialmente cuando se trata de maximizar esfuerzos: buscar opiniones y aprender de los errores” (p. 263). Por tanto, desde esa premisa se abordará el problema de investigación, para que con una mirada objetiva puedan revisarse las acciones emprendidas hasta el momento con miras a unas mejores prácticas y unas mejores oportunidades.

Gestionar confianza va más allá de una medición; se pretende abordar en la medida en que se considera la confianza como un elemento que facilita los procesos de comunicación interpersonales, soportados en una apertura hacia el otro, validando la importancia de la franqueza

y el respeto por la intimidad; asumiendo riesgos mutuamente y reduciendo la mirada egocéntrica de quienes lideran.

Si se plantea que la confianza es un elemento gestionable, que puede convertirse en una ventaja diferenciadora de la institución en cuanto a que se percibe como lo que la gente espera de ti; en este sentido la gestión de expectativas que genera un directivo docente en sus colaboradores permitirá revisar las acciones que se emprenden para ir más allá de las palabras y concretar en decisiones de mejora o transformación.

La confianza es un elemento que genera capital social para las empresas; su desarrollo asertivo fortalece las cadenas de comunicación al brindar seguridad en las relaciones interpersonales y permite que se forjen reciprocidades de atenta escucha y servicio. Sobre este particular, en el 2006 la Universidad Nacional de Colombia realizó una investigación sobre aproximaciones a la medición de la confianza y a través de instrumentos construidos específicamente para este fin. Este estudio se realizó entre estudiantes de la facultad de Minas; inicialmente se diseñó una encuesta para observar la relación de confianza entre compañeros, entre estudiantes y profesores y frente a las normas de la institución. Soportados en conceptos sociológicos, una de sus dificultades fue definir los factores que determinan que una persona confíe o no en otras y llegar a acuerdos sobre lo que se pretendía medir cuando se referían a la confianza.

Adicionalmente las relaciones de confianza que se encontraron son sustancialmente diferentes en cuanto a los sujetos atendidos y las diferencias naturales de la población sujeto de estudio. Para conseguir unos grupos más homogéneos establecieron categorías vinculadas al estrato y al semestre cursado. Sin embargo, las herramientas que elaboraron para este estudio, están sujetas a la estadística clásica en cuanto a la correlación entre las variables definidas.

Plantear la necesidad de medir los niveles de confianza de la institución educativa permite a la misma, reconocer de manera más objetiva, los factores que en el desarrollo de las actividades cotidianas pueden promover mejores prácticas que dinamicen un estilo de liderazgo que favorezca la confianza.

## 2. MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta los conceptos que se abordarán en esta investigación, este capítulo contiene las consideraciones teóricas que la sustentan. Por lo tanto, se incluyen conceptualizaciones en torno a la confianza como elemento fundamental que impacta en el desarrollo de las organizaciones, la calidad de las instituciones y las relaciones entre los directivos y los colaboradores. También es asumida como aporte fundamental del capital social, promoviendo el trabajo en equipo y la ayuda mutua. De igual manera, se aborda el concepto de liderazgo del directivo como facilitador de las relaciones e impacto en la satisfacción laboral; una competencia necesaria para quienes tienen la responsabilidad de imprimir significativos niveles de compromiso en el quehacer cotidiano, acompañado de creatividad, innovación, flexibilidad y visión de futuro.

Frente a los actuales desafíos sociales y culturales, las instituciones educativas requieren líderes capaces de manejar los cambios de contexto y en las personas, preparados para desafiar el futuro que no conocen con herramientas que desde la dirección les permita comunicar la visión a sus colaboradores, inspirar y permanecer fieles a su misión y objetivos institucionales. De igual modo, se aborda la importancia de la comunicación interna y su impacto en la cultura institucional, en cuanto al impacto de lo que se transmite y su relación con el liderazgo. La fuerza que imprime la cultura a una organización se contabiliza en lo cotidiano, en las relaciones y en el logro de los objetivos a través de una estrategia que permita reinventarse, adaptarse, comunicar, sostener e inspirar.

### 2.1 Confianza

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2018) define la confianza como aquella esperanza que se tiene de alguien o algo y en este sentido, no es un simple acto de la voluntad. A partir de esto, es una disposición personal que surge de la interacción entre sujetos, que está asociada a un espacio de incertidumbre; además, “confiar en alguien significa estar convencido o esperar con un alto grado de seguridad que el otro no persigue sus intereses de modo deshonesto a costa de mis intereses o de los intereses de los otros” (Spaemann, 2010, p. 138). Es por esto, la confianza se muestra a través de la vulnerabilidad de quien confía, aunque esta se privilegie indirectamente a las personas y no se limite exclusivamente a ellas pues también accede a instituciones o bienes materiales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que la confianza es un elemento que permite a las empresas alcanzar un desarrollo exitoso a nivel organizacional, pero sobre todo a nivel directivo, en la medida en que dirigir se entiende como la posibilidad de lograr objetivos de manera conjunta con la ayuda de los otros (Spaemann, 2010).

Entendiendo que las instituciones educativas están constituidas por un conjunto de personas, las cuales forjan vínculos y trabajan para alcanzar objetivos comunes orientados a la formación de sus estudiantes; en Aspaen Gimnasio Iragua se promueve la afirmación que la confianza, derivada del trato con las personas, es un elemento vivo, capaz de determinar el tipo de liderazgo de la institución y está a su vez, debe permear la organización. Los directivos de las instituciones educativas están abocados a identificar y abordar las tendencias, oportunidades y retos que se suscitan en sus entornos para ajustarse a los desafíos que se presentan; por tanto debe percibirse en ellos y en sus decisiones, como lo resalta Cardona (2006), el desarrollo de una dirección por virtudes que promueva la participación de los colaboradores, la coherencia profesional y la búsqueda de la mejor versión de cada uno de quienes hacen parte de la institución.

La confianza, afirman Covey y Merrill (2007), depende de dos factores a saber, la personalidad y la competencia. Entendiendo la primera como el conjunto de características de una persona que la determinan a actuar de una manera diferente; se relaciona con la integridad y la intención que evidencia las diferencias individuales. Así las cosas, la competencia se refiere a la capacidad o aptitud que tiene una persona; es decir, son las capacidades, habilidades, destrezas con las que se cuenta para realizar una actividad determinada.

Es así como la confianza se constituye en una competencia clave para desarrollar en las directivas de Aspaen Gimnasio Iragua; afincada, entre otras, en los modos de relacionarse entre sí y con sus colaboradores puesto que “un buen directivo es capaz de generar expectativas elevadas constantemente. Tiene confianza en su capacidad personal para desarrollar el talento de su gente” (Cardona, 2006, p.94) y se constituye en una de las formas de motivación más impactante en una organización. El grado de su desarrollo impacta en los resultados, en el modo como se trabaja y en el tipo de relaciones que se generan entre los colaboradores, alumnos y directivos. En este orden de ideas, si la confianza puede ser entendida como una competencia positiva, ésta puede ser aprendida, medida y desarrollada en el contexto personal y relacional para convertirla en una fuente de crecimiento institucional.

A partir de lo anterior, se entiende que la confianza es una variable que aparentemente está oculta, pero impregna no solamente las relaciones interpersonales, sino que abarca las organizaciones a todo nivel, visibilizando la alienación de esta a los objetivos de la organización. Igualmente, la confianza desde la teoría conductual “se centra en aplicar de manera efectiva los aspectos humanos de las organizaciones” (Lockward, 2011, p.471). Al igual, se expone que la confianza es un elemento que

sus partidarios observan cómo los gerentes hacen lo que hacen, cómo dirigen sus subordinados, cómo se comunican con ellos y por qué gerentes necesitan cambiar sus suposiciones acerca de las personas si desean dirigir equipos y organizaciones de alto desempeño (Lockward, 2011, p.471).

Entonces, la motivación de los colaboradores y el estilo de liderazgo, constituyen verdaderos puntos de inflexión en el clima laboral.

Tal y como lo mencionan Nuñez y Díaz (2017), el perfil del directivo de una institución educativa comprende ciertas competencias gerenciales, entre las cuales se destacan el liderazgo, la capacidad de dirección y la gestión del cambio. Así pues, a partir de los resultados obtenidos del informe de investigación de Reina, Reina y Hudnut (2017), exponen que los miembros de un equipo necesitan que dicho grupo funcione realmente. Por lo tanto, los autores resaltan la importancia de desarrollar relaciones interpersonales, establecer vínculos solidarios y significativos que produzcan resultados de confianza en sí mismos y en los demás.

Este liderazgo es entendido como un facilitador de resultados institucionales en la medida en que se inspire confianza para promover que cada colaborador, desarrolle su creatividad, trabaje de manera competente y de lo mejor de sí. Por tanto, quienes tienen la responsabilidad de liderar la organización, se convierten en el punto de partida para modelar relaciones positivas que sean replicadas en los demás niveles de la institución; así mismo los compromisos se asumen como propios, con mayor responsabilidad, con adhesión a las decisiones al ser participativas y comunicadas con coherencias y transparencia; y se aumenta la cooperación, lo cual permea e impacta el clima laboral.

Adicionalmente, “la necesidad de construir y mantener la confianza dentro de las organizaciones es crítica” (Lockward, 2011, p.492). Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que se han establecido vínculos entre la confianza y el desempeño organizacional, puesto que en la medida en que “las personas confían entre sí, son capaces de trabajar, aun en medio de desacuerdos” (Lockward, 2011, p.492). Igualmente, el autor afirma que los líderes deben ser

conscientes de la necesidad de cultivar, aumentar y conservar el compromiso personal y el de los colaboradores a través de propiciar el cambio personal y de apoyar al equipo en los momentos de crecimiento.

De tal manera, Covey y Merrill (2007) resaltan la importancia de desarrollar un comportamiento coherente para fomentar e incrementar la confianza desde lo personal o lo profesional. Es así como los autores mencionados anteriormente plantean trece conductas que surgen de la personalidad y las competencias: hablar claramente, demostrar respeto, crear transparencia, corregir los errores, mostrar lealtad, obtener resultados, mejorar, enfrentar la realidad, clarificar las expectativas, asumir la responsabilidad, escuchar primero, mantener los compromisos y extender la confianza. Este no es un proceso que surja de manera instantánea; es un proceso estructurado, sistémico, que exige un método, con pasos para su implementación y obtención de resultados.

Es importante resaltar que Covey y Merrill (2007) proponen un modelo llamado las cinco olas de la confianza, en el cual reconocen cinco niveles de comportamiento a saber:

- Confianza Personal: es la confianza en sí mismo que se traduce en la habilidad para establecer y alcanzar los objetivos que se plantea, la integridad para hacer lo que se dice y la capacidad para inspirar a los demás.
- Confianza de la Relación: se refiere a la capacidad de generar y mantener un comportamiento coherente que permita generar confianza entre las partes y de esta manera obtener los resultados.
- Confianza Organizacional: se relaciona con la manera en que los líderes suscitan confianza en sus organizaciones a través del alineamiento que favorece la creación de estructuras, proceso y sistemas armonizados. Este nivel de confianza redundará en el aumento de valor de la institución, en mayores iniciativas, más creatividad, colaboración y definitivamente crecimiento vertical.
- Confianza en el Mercado: tiene que ver con la reputación de la organización a través del posicionamiento de la marca. Es la confianza que tienen los clientes, los aliados, los posibles interesados en la propuesta de la institución.
- Confianza Social: está basada en el principio de la contribución de la organización hacia la comunidad.

Así mismo, estos autores proponen siete categorías del estado de la confianza en las organizaciones que surgen del entorno de la institución y los indicadores de percepción que permiten medirla:

- Confianza Inexistente: es un entorno disfuncional, con cultura tóxica, una dirección muy centralizada. En las relaciones interpersonales se evidencian discusiones acaloradas, comunicación agresiva y defensiva, uso de descalificativos hacia los demás.
- Confianza muy escasa: se refiere a trabajadores descontentos, división entre los colaboradores, excesivo tiempo empleado para la defensa de posiciones. En las relaciones hay conductas hostiles, rumores, insultos, malos tratos.
- Confianza Escasa: usualmente se cubre la espalda, intenciones ocultas, aliados y enemigos y bandos. Las relaciones interpersonales están cargadas de enjuiciamientos, no fiabilidad y faltas de alegría.
- Problemas de confianza: la organización tiene jerarquías innecesarias, demora en la toma de decisión, sistemas no alineados y algunos colaboradores insatisfechos. En cuanto a las relaciones interpersonales hay malentendidos, tensión entre los colaboradores, miedo y mucha incertidumbre.
- La confianza no es un problema: existe un ambiente agradable de trabajo, es una organización estructurada, hay pocas intrigas. En las relaciones prevalece la tolerancia y la aceptación mutua, hay comunicación cordial, fluida y eficaz.
- La confianza es un activo destacado: es una organización que tiene como prioridad el trabajo, hay creatividad e innovación en la atención de las tareas. Relaciones en las que se evidencia la colaboración, afincamiento en las fortalezas personales y comunicación positiva y constructiva.
- La confianza de calidad superior: Los niveles de colaboración son elevados, se comunica de manera natural y eficaz. Las relaciones son transparentes, impregnadas de compromiso, confianza y lealtad.

Con base en estos elementos, es factible avanzar en la construcción de un instrumento que permita la intervención para enfocarse en el desarrollo de esta competencia a nivel personal y profesional; los directivos deben asumir proactivamente los efectos de la construcción de la confianza en su institución y descubrir cómo impacta su estado dentro de la organización.

Asumiendo que puede ser la única o la mejor herramienta para apalancar cambios que generen un desempeño superior.

En este sentido, es importante tener en cuenta “cómo debe ser un directivo y cuál debe ser su formación para poder realizar esa nueva cultura” (Cardona, 2002, p. 11) Se evidencia que la respuesta al parecer un tanto simple, se centra en que la confianza se construye con el comportamiento y se afina en el desarrollo personal de los directivos a través del conocimiento individual, la mejora personal y la coherencia profesional. En cuanto al reconocimiento de su rol en un equipo, deben ser conscientes de su responsabilidad de ayuda y favorecimiento del desarrollo de las capacidades de los demás.

## **2.2 Liderazgo**

Con la publicación en 1977 de un artículo escrito por Abraham Zaleznik, se inicia la controversia sobre la definición, las características y el alcance de las funciones de un líder y un directivo. Así mismo, el autor del artículo expone que quien más tiempo ha dedicado a este tema de estudio ha sido Warren Bennis. A través de sus estudios ha planteado diferencias claras entre estos conceptos; los directivos son administrativos, son una copia, se centran en los sistemas y estructuras, mantienen y los líderes, innovan, son un original, se centran en las personas y desarrollan. Desde otro punto de vista, Vadillo (2013) afirma que los buenos directivos evolucionan y pueden terminar siendo buenos líderes.

Hasta finales de los años ochenta se plantaron diferentes modelos de dirección de las organizaciones y en general, se centraban en quien tenía el rol de dirigirla. En los noventa, Burns y Bass plantean un estilo de liderazgo centrado en las personas y su relación con los demás. Luego Goleman enriquece la propuesta dándole relevancia a la influencia de la inteligencia emocional al liderazgo; haciendo eco a las nuevas realidades de una sociedad del conocimiento en la cual la innovación y la comunicación visibilizan un tipo de colaborador que releja autonomía, autogestión, desarrollo del conocimiento y motivación por los logros.

En la primera década del siglo XXI, los esfuerzos se centran en reconocer el impacto de los conceptos de empatía, habilidades blandas, resiliencia, trabajo colaborativo y *coaching*. Es así como Swann introduce el concepto de liderazgo compasivo de género a partir de su investigación en instituciones lideradas por mujeres. En ellas se evidencia una diferencia en la forma de expresar el poder; hay más cooperación y trabajo en equipo, fortalecen los procesos de comunicación a

través de redes informales, generan vínculos entre los miembros de la organización y construyen objetivos de manera consensuado.

Existe una relación directa entre liderazgo educativo y mejor educación. Las instituciones educativas no son estáticas, se enfrentan a constantes retos que las debe animar a promover cambios de comportamiento de sus equipos directivos en primera instancia, para ir asumiendo la imperiosa necesidad de descentrar al líder como el único sujeto de influencia. Así las cosas, se va configurando la influencia de las relaciones interpersonales y sociales como motor de visiones colectivas, sistemas no piramidales de jerarquías, apreciación de la diversidad personal como riqueza colectiva y comunicación que promueva la creatividad y la innovación en medio de un ambiente de confianza.

El liderazgo concebido como proceso relacional, expresa Pascale et al (2002) reconoce que el líder se traspa como sujeto central hacia la interacción con los demás agentes colaboradores. En tal sentido, hay una influencia entre los miembros de una institución y el tipo de relaciones que se construyan; si están mediadas por la confianza hay apertura, flexibilidad, se aprovecha la diversidad de manera productiva, lo cual produce un avance en la organización. De lo contrario, el liderazgo pierde visibilidad, se fortalece el poder únicamente, la instrucción, la orden; hay rigidez en la organización, uniformidad, estancamiento, deterioro y a la postre, puede llegar el fin de esta.

Plantean Contreras y Castro (2013) una relación entre poder y líder para entender el liderazgo. Sostienen que el poder no hace al líder pero sin aquel, no hay liderazgo y ponen en evidencia la influencia recíproca de los líderes y el poder para posicionar a sus organizaciones; reconocen estos autores, como fuente de riqueza para la institución en la medida en que el líder se constituya un influenciador para su organización, a través de lenguajes constructores, positivos; posibilitando en sus colaboradores el logro de sus mejores versiones, reconociendo sus habilidades y necesidades y respetando la diferencia. De tal forma que la organización se fortalezca en la medida en que crecen sus colaboradores, inspirados por un líder que convierte el poder, que es ineludible, en un motor de avance personal e institucional.

Para Covey (1990) un líder es eficaz cuando logra organizar su vida y sus relaciones guiadas por principios, por leyes naturales y normas que tienen validez universal. Estos principios en la medida en que son aplicados de manera constante posibilitan las verdaderas transformaciones en las personas y en las organizaciones. El mencionado autor, afirma que el liderazgo es la habilidad que desarrolla una persona para aplicar los principios a los problemas, a las situaciones y

circunstancias que se le presentan; lo cual permite calidad, productividad y relaciones fructíferas. Apalancarse en los principios otorga seguridad a quien decide, permite mantener el norte y comunicar claramente aun en medio de las dificultades o amenazas.

Abordar el concepto de estilos de liderazgo en la organización implica atender a las características que le permiten a una persona, cumplir con sus objetivos, actuando con base en sus principios y valores; así mismo atendiendo a los desafíos que se le presentan para convertirlos en oportunidades y de esta manera, logre guiar a otros para desarrollarlos de manera positiva. Es así como la literatura los clasifica en:

- Liderazgo Autocrático: los líderes tienen el poder absoluto; hay mucho control sobre los colaboradores. Quienes hacen parte del equipo directivo pueden hacer algunas sugerencias, pero los niveles de rotación y ausentismo de los trabajadores es alta. Puede ser apropiado cuando debe tomarse decisiones muy rápidas. Las ventajas del trabajo en equipo se desperdician.
- Liderazgo Burocrático: Tienen un estilo riguroso, apegado a las normas y procedimientos, desconoce la utilidad de estos y los cambios en el entorno. Genera capas de control y controla el flujo de la información.
- Liderazgo Carismático: Los líderes inspiran entusiasmo a sus equipos; tienen mucha confianza en sí mismos y en ocasiones cuando este líder abandona la organización, los proyectos colapsan pues dependen del líder. Se diferencia del líder transformacional porque el carismático puede no querer cambiar algo; es muy enérgico y tiene la responsabilidad y el compromiso del líder a largo plazo.
- Liderazgo Participativo: o democrático. Es quien toma la última decisión, pero permite a su equipo participar en el proceso. En ocasiones el ritmo de trabajo es lento y los colaboradores se encuentran autónomos y motivados; trabajan por algo más que una remuneración económica. La satisfacción laboral es alta en la medida en que hay participación de los equipos y buscan ayudar a desarrollar a las personas.
- Liderazgo “laissez-faire”: o dejar hacer. Los líderes permiten a los miembros de su equipo, trabajar de manera autónoma, no ejercen control. Es un estilo en el que se da poca o ninguna dirección a los empleados; deben determinar los objetivos, tomar decisiones y solucionar los problemas solos. Es efectivo cuando monitorean el trabajo y desarrolla una

comunicación frecuente. Tiene como desventaja que, al ser un estilo desinteresado por los empleados, estos trabajen de esa manera y los niveles de insatisfacción sean elevados.

- Liderazgo orientado a las personas: Los líderes están orientados para organizar, dar soporte y desarrollar a sus equipos. Es un estilo participativo y creativo; empoderan a sus equipos y desarrollan el trabajo de manera colaborativa.
- Liderazgo Natural: Es aquel que se da de manera no formal; no ha sido reconocido como tal y sin embargo es capaz de atender las necesidades de un equipo. Se llama también de Servicio pues facilita y apoya a los demás miembros del equipo a desarrollarse plenamente. Es apropiado para las personas sin responsabilidades toda vez que pueden lograr los resultados sin desconocer el valor de los demás miembros del equipo.
- Liderazgo orientado a la tarea: Se enfoca en los resultados, en la operación como tal. Son capaces de ordenar, planificar, organizar y controlar el trabajo. En ocasiones pueden considerarse autocráticos y desconocen el bienestar de los miembros de su equipo.
- Liderazgo Transaccional: Conforman un equipo que obedece a su líder en todo; hay mucho esfuerzo y aceptan todo lo que indica el líder a cambio de incentivos ligados a la producción. Hay poca creatividad y el desarrollo del conocimiento es limitado; se dirige a tareas a corto plazo.
- Liderazgo Transformacional: El líder es capaz de inspirar a sus equipos de manera permanente. Crea el cambio institucional pues se centra en la transformación a través de la motivación, la ayuda mutua y promueve una visión compartida del futuro. Aumenta el rendimiento de la organización. Son muy visibles e invierten mucho tiempo en adecuar los procesos de comunicación. Saben delegar y buscan agregar valor.

Afirma Covey (1990), que “el liderazgo basado en principios incorpora los siete hábitos de la gente eficaz” (p.26), tiene como centro a los principios y su verdadera eficacia se evidencia cuando se practican en todos los niveles de la organización; de esta manera se genera autonomía entre los colaboradores, confianza para decidir y relaciones interpersonales constructivas. Su práctica se pone en marcha de adentro hacia afuera, a través de cuatro niveles como lo indica la gráfica:

Figura 5. Niveles del liderazgo centrado en principios



Fuente: Covey (1990, p.26)

Por su parte, Castro, Miquilena y Peley (2006) afirman que “ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso” (p. 26). Así pues, en este concepto, el liderazgo está relacionado con dos palabras clave: influencia y valor; el líder obtiene resultados a través de la inspiración de confianza.

Es así como se concibe en términos de resultados, que el líder es quien alcanza esos resultados éxitos de su organización, a través del ejercicio intrínseco de su labor que no es otra que dirigir a los demás. Según Yukl (2008), concibiendo que el liderazgo es transformador, desarrolla un estilo que motiva y surte efectos positivos sobre quien hace parte de la institución, puesto que identifican cuatro clases de conducta, a saber, la consideración individualizada que atiende a las necesidades e inquietudes de los colaboradores. Dentro de estas se encuentran la motivación inspiradora que atrae y conjuga las visiones; la influencia idealizada que está relacionada con el comportamiento carismático, visionario y decidido y la estimulación intelectual que le da más importancia a la razón.

Desde esta perspectiva, un líder transformador cuando sugiere un cambio, lo propicia inicialmente desde su ser personal. Además, como lo afirman las investigaciones realizadas por Leithwood, Jantzi y Steinbach (1999), este estilo es el más idóneo para organizaciones educativas que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas en la medida en que conlleva la superación de las rutinas.

Con relación a lo anterior, “los líderes transformacionales se esfuerzan por ser éticos en sus relaciones con los demás y son percibidos como personas dignas de confianza” (Lockward, 2011, p.492). Esto a su vez se evidencia en la práctica, toda vez que cuando quienes lideran las instituciones construyen vínculos revestidos por la confianza, sus colaboradores aúnan esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados sin dudas ni escepticismo; apoyándose en mensajes inspiradores que motiven alcanzar el logro de la misión. De igual forma, se continúa afirmando que

los líderes transformacionales hacen lo que dicen, son íntegros además de que son vistos como dignos de confianza, los líderes transformacionales a su vez confían en sus seguidores, y alientan un flujo bidireccional de la información y el diálogo (Lockward, 2011, p.492).

Desarrollar un estilo de liderazgo adecuado en la institución es necesario para generar colaboración entre los miembros del equipo, lograr una adecuada delegación de funciones, adecuar los niveles de participación de los colaboradores y propiciar un ambiente de apoyo para crear confianza mutua, admiración y lealtad en una relación de doble vía, que a la postre conseguirá altos niveles de compromiso personal y profesional.

Desplegar acciones a nivel directivo para favorecer un liderazgo que permita que la institución educativa consiga niveles de calidad para todos y se promuevan variables que reconozcan la relación entre el liderazgo de los directivos y la motivación de los colaboradores. Según lo anterior, es un punto relevante en los hallazgos que recoge Cortés (2005) sobre las características que los sistemas laborales condicionan a las personas en cuanto a la expectativa de liderazgo que esperan de sus jefes y el nivel de apoyo a su trabajo, y así mismo, a las relaciones de control y poder que se configuran en los sistemas.

Tal y como plantea Burns (1978), los líderes transformadores contagian en sus colaboradores los deseos por alcanzar los logros y favorecen en ellos, su autodesarrollo; y así mismo, son promotores de la configuración y desarrollo de equipos de trabajo consistentes. Al igual, el autor agrega que este tipo de liderazgo propicia entre los miembros del equipo, cambios en sus motivaciones lo que conlleva ajustes importantes en el compromiso personal que se vincula a la visión institucional. Adicionalmente, el desarrollo de las habilidades de quienes conforman los equipos de trabajo, que impacten en un nivel de riqueza personal, acerca a la configuración de estructuras más humanas y con identidad que facilitan alcanzar un buen trabajo de forma conjunta.

A partir del modelo Reina Dimensiones de la Confianza: las tres Ces, que plantean en su investigación Reina, Reina y Hudnut (2017) “se compone de tres dimensiones y dieciséis comportamientos y proporciona un marco práctico basado en el comportamiento que ayuda a las personas a tomar más conciencia de la confianza” (s.p.)

Este modelo plantea la confianza en las capacidades, en el carácter y en la comunicación. Reconocer las capacidades de las personas, permitir que tomen decisiones, implicar a otras, pedir su opinión y ayudar a desarrollar a otros, hacen parte de la primera C. Respecto al carácter, este se refiere a gestionar las expectativas, delegar adecuadamente tareas, mantener acuerdos, promover intereses mutuos, definir límites y ser constantes. Finalmente, la comunicación hace referencia a la habilidad de compartir información, hablar con la verdad, reconocer errores, dar y recibir realimentación positiva, mantener la confidencialidad y comunicar con buen propósito.

Por otro lado, Garay (2010), afirma que el liderazgo es un proceso de influencia que tiene su base en la comunicación y sus determinantes. Así pues, cuando un líder se plantea promover y gestar un cambio, debe reconocer que sus mensajes pueden estar distorsionados por los prejuicios y asumir el reto de configurar nuevos escenarios en los que se dé cabida al factor emocional puesto que no puede desconocerse la necesidad de reconocer la necesidad de la empatía para construir vínculos y de esta manera influir en los colaboradores.

Ahora bien, atendiendo a la naturaleza de una institución educativa, interesa abordar lo que se ha denominado liderazgo educativo. En este sentido, Leithwood (2009) ofrece un acercamiento desde estudios cuantitativos para lograr una definición funcional del mismo. Es así como expresa que es “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p.20). Es este sentido y reconociendo los complejos escenarios que se dan en torno a las escuelas, el liderazgo escolar está centrado en los directivos de los establecimientos; sin embargo, no están solos en el desarrollo de este, toda vez que se valida la creación de comunidades sólidas a su alrededor. El referido autor, plantea el reemplazo de término liderazgo transformacional por “prácticas fundamentales de los líderes exitosos” (p.11), para referirse al impacto de ellas en el mejoramiento del desempeño escolar, el liderazgo del directivo extendido a profesores y demás colaboradores, un conjunto de prácticas básicas que apuntan a desarrollar visión o propósitos colectivos y al ejercicio de la justicia y la equidad en medio de las diferencias que se viven en los centros escolares.

Las mejoras que puedan conseguirse en una institución educativa no dependen exclusivamente de los sistemas ni de las estructuras; como lo expone Leithwood, estas van de la mano del desarrollo del compromiso personal, las capacidades tanto personales como profesionales y el nivel de motivación del líder directivo; a su vez plantea un modelo de liderazgo transformacional desde seis dimensiones a saber, “crear una visión y metas para la escuela; brindar estimulación intelectual; ofrecer apoyo individualizado; simbolizar las prácticas y los valores profesionales; demostrar expectativas de alto desempeño; y desarrollar estructuras para fomentar la participación en las decisiones de la escuela” (p.38). Estas permiten que, reconociendo las condiciones específicas de cada institución educativa, se promuevan para afianzar la estabilidad de la organización.

### **2.3 Comunicación Interna y Cultura Institucional**

La comunicación se entiende como un proceso lineal que se suscita entre seres humanos que tiene fases sucesivas en el tiempo y en el que participan unos elementos básicos, como son el emisor, receptor, canal y mensaje. Así mismo se incluye el *feedback* o el retorno de la información. Este proceso, aunque es habitual, para que sea efectivo, requiere del desarrollo de una serie de habilidades en quien participa de él, como son tener claro el mensaje y tener dominio del lenguaje; así mismo requiere de una serie de actitudes y conocimientos para alcanzar el nivel esperado del mismo.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Braun (2018), es posible afirmar que la comunicación adecuada permite transmitir los objetivos y dar la información necesaria para que quienes hacen parte de una institución tengan las posibilidades de tomar decisiones adecuadas y realicen su trabajo eficientemente.

La comunicación es fundamental en cuanto a que sobre ella se establecen relaciones interpersonales que a su vez se convierten en herramientas que les permiten a las instituciones credibilidad en sus directivos, resultados positivos en la organización, un clima laboral sano y a la postre, en el desempeño de los colaboradores. Es en consecuencia, una gran herramienta para la implementación de mejoras.

En el directivo se reconoce la imperiosa necesidad de desarrollar una adecuada comunicación, de manera individual o colectiva, verbal y no verbal; para transmitir las ideas, conceptos, tareas y recibir sugerencias, inquietudes y necesidades dentro de buenas prácticas que

lo identifiquen con su estilo de dirección. Sin embargo, partiendo de la definición elemental de este proceso, debe configurarse un estilo que lleve al público interno a estar enterado con suficiente información y calidad, de la misión y los objetivos institucionales, los valores de la organización, y las tareas cotidianas que van creando la cultura e identidad a través del comportamiento y las actitudes de los colaboradores.

La comunicación interna, afirma Bustamante (2007)” se trata de las transacciones de comunicación entre las personas o públicos a varios niveles y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños y coordinar actividades diarias” (p. 100).

Es así como en las organizaciones, la comunicación interna se constituye en una herramienta muy importante que conduce a la satisfacción del cliente interno, aumenta la rentabilidad y el rendimiento general de la organización y desarrolla el sentido de pertenencia.

Al plantear la comunicación como elemento de esta investigación, se reconoce que esta se aborda desde una perspectiva de constitutiva de credibilidad, de fuente de información y de confiabilidad. Así lo perciben Berlo, Lemert y Mertz (1969), investigadores en comunicación, quienes plantean que las cualidades de ser honesto, inspirador y competente se constituyen en elementos base para validar la credibilidad. Por lo tanto, esta credibilidad configura en la comunicación, su contenido y en quienes lo transmiten, confianza, espacio cognitivo y emocional compartido, que permite que el cambio personal y organizacional sea más eficaz y rápido (Covey, 2007).

En el contexto actual que enfrentan las organizaciones, existen muchos medios y canales para desarrollar una comunicación interna. Estos deben elegirse y adaptarse de acuerdo con el estilo de liderazgo y las necesidades de la institución. En este sentido, los canales escritos son los más tradicionales y los más usados; no por esto dejan de ser efectivos. Los orales, como reuniones son las más frecuentes y al apoyarse en el contacto físico, visual o auditivo, son una garantía de las relaciones interpersonales. Las nuevas tecnologías, son canales más amplios y están desplazando a los anteriores.

Como lo reconoce Garay (2010), no es suficiente ser buenos oradores o tener habilidades para desarrollar los procesos de comunicación; si el líder no tiene credibilidad, si no es fuente confiable, el resultado estará alejado de la efectividad. Es así como Braun (2018) plantea que “un modo de construir confianza y mejorar el desempeño es fomentar la comunicación abierta y no

impedir el flujo de la información” (s.p.). Se puede decir que lo anterior se entiende como una verdadera ventaja en cuanto a la posibilidad de hacer circular la información de manera transversal, permitiendo la participación permanente de todos y permitiendo a la organización, tomarse el tiempo para genera nuevas formas. Abordando este tema, es importante recalcar que “la confianza es esencial en la comunicación, una empresa en donde no exista confianza entre sus participantes es una empresa donde la comunicación no fluye” (Lockward, 2011, p.491).

Con base a lo anterior, promover un estilo de comunicación abierto y de doble vía, facilita a los directivos tomar mejores decisiones en la medida en que tienen información completa y transparente, así mismo los colaboradores perciben que sus opiniones son atendidas, participan de ellas y finalmente aumenta el empoderamiento personal que tiene efectos inmediatos en la institución. De igual manera, fomentar una comunicación de este tipo, “le permite al empleado que no está de acuerdo y piensa que mejor sería de otra forma participar de las decisiones” (Lockward, 2011, p.491).

En este sentido se afirma que de acuerdo con la forma como se dirige una institución así es la forma de comunicar del directivo. Ella influye en la construcción de la identidad institucional y de la reputación de la organización; por tanto, las habilidades personales del líder en cuanto a la capacidad que tiene para atender y satisfacer las necesidades de comunicación en una situación determinada, unidas al soporte que el área de comunicaciones le dé, son piezas fundamentales para mejorar los procesos de comunicación de la organización. Se convierte en una tarea delicada, lograr que el directivo reconozca la necesidad de hacer alianza con el equipo de comunicación interna; de igual manera que se establezcan procesos adecuados fundados en las características propias del líder, en los que se reflejen las finalidades al comunicar para ir más allá de la entrega de una información pues cada estilo directivo, define sus objetivos.

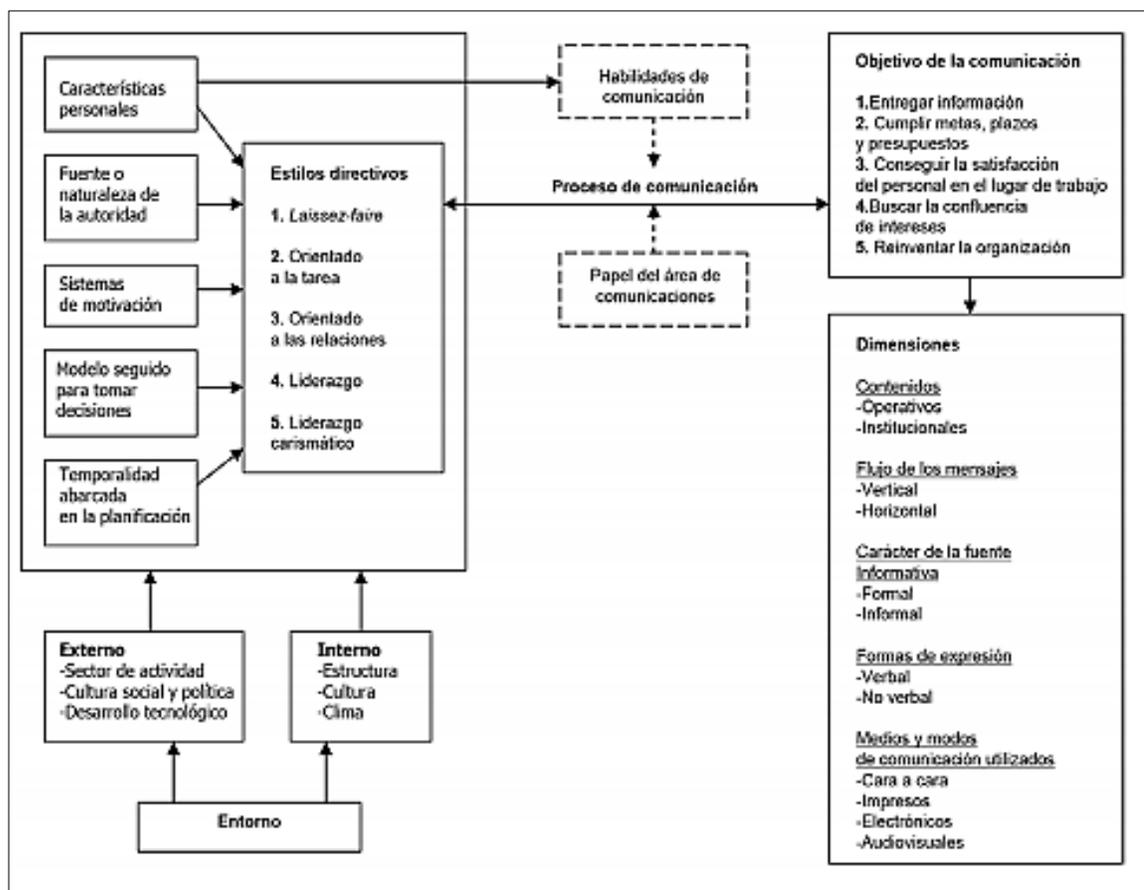
Por tanto, en el proceso de comunicación, Preciado y Etayo (2014) reconocen que de acuerdo a los objetivos que trace quien ejerce el liderazgo, se desprenden los contenidos que pueden ser para desarrollar la cultura institucional o de tipo operativo. Luego está el flujo sentido de los mensajes, en cuanto a que puede ser vertical, horizontal o transversal. Resaltan el tono formal o informal de la comunicación, las formas de expresión, verbal o no verbal; los medios y modos entre los interlocutores.

El líder además de tener una visión clara debe definir una estrategia para su divulgación y emprender acciones coherentes para que los colaboradores la conozcan y lleguen a alcanzarla como

suya. Esto a través métodos que promuevan la descentralización en la toma de decisiones, la búsqueda de la verdad, la comunicación en doble vía que permee a todos los niveles de la organización. En este sentido, todas las personas pueden alimentar los sistemas de información, el líder recibe realimentación y busca conocer las necesidades e inquietudes de sus colaboradores.

En este sentido las autoras diseñan un cuadro en el que visualizan su propuesta:

Figura 6. Influencia del estilo directivo en la comunicación interna



Fuente: Garay (2010, p.61)

Plantear la interdependencia entre la comunicación y el liderazgo, como lo propone Garay (2010) vinculando diversas disciplinas como “la inteligencia emocional, la resonancia, la empatía, los territorios cognitivos y los espacios de significados compartidos” (p.61), siendo esto como una manera práctica de resistirse a los cambios. De esta forma, el autor reconoce como una comunicación adecuada, es fuente de disminución de conflictos cuando se asume desde una perspectiva de liderazgo que hace eco de quienes son su equipo a través de la empatía, de la escucha

activa, libre de prejuicios. A partir de esto, se demuestra la figura del líder asume una figura activa en el proceso de comunicación en pro de la confianza del mensaje y de las demás personas.

Adicionalmente, se expone que

la cultura ha sido señalada como responsable tanto de lo mejor de las organizaciones (creación de vínculos, herramienta de cohesión, de proyección hacia nuevas visiones y metas) como de lo peor (instrumento al servicio de las tradiciones y del orden establecido, barrera de las innovaciones, ideología impuesta a los nuevos miembros) (Sánchez y López, 2010, p.94).

La cultura de una institución da cuenta de los valores y significados que se suscitan y comparten en ella. Se entiende según Leitwood (2009) como el conjunto de “normas, los valores, las creencias y presunciones que moldean las decisiones y prácticas de sus integrantes” (p, 40) y es así como a través de ella, de la cultura, se manifiesta en cierta manera la institución; se convierte en un referente para sus miembros y orienta su comportamiento. Es en cierto sentido, la que contiene los rasgos fundamentales de lo que es, toda vez que a través suyo se revela la identidad de la organización y es un elemento que influye en el desempeño de los equipos.

Cuando una organización escolar se propone un rediseño estructural para ser más efectiva, apoyarse en sus profesores y estudiantes se convierte en una medida a través de la cual, el liderazgo de los directivos contribuye a fortalecer la cultura institucional desde prácticas dirigidas a desarrollar los principios, las normas, los valores, las creencias y el ambiente de confianza. En la medida en que el grupo que conforma la institución conozca y se dirija en la consecución de las metas compartidas, la solidez de la cultura irá en aumento.

Acompañar el fortalecimiento de la cultura con la modificación de las estructuras y la promoción de procesos colaborativos, permiten a la institución educativa mejores índices de rendimiento y más oportunidades para la participación del equipo en la toma de decisiones, lo cual se retribuye en la certeza del equipo para ajustar sus necesidades al entorno de la organización.

Los líderes en el contexto escolar deben desarrollar intencionalmente espacios para que sus equipos sean capaces de desarrollar destrezas de liderazgo; las oportunidades deben concentrarse en alinear las estructuras para evitar el distanciamiento interno. De esta manera, la cultura escolar se irá enriqueciendo con las metas e intenciones de los docentes, disminuirán los conflictos frente a sus expectativas, se promociona el trabajo colaborativo entre ellos y se logrará vivir y transmitir un ambiente cálido, alegre, con sentimientos positivos sobre ellos y su labor profesional.

Las instituciones educativas son realidades complejas que configuran comunidades de aprendizaje y colaboración; en las cuales se da sentido a las relaciones interpersonales a través de la relevancia que en cada centro se dé a las personas. Así las cosas, el capital humano de una organización educativa se convierte en un valor fundamental que marca la diferencia entre ellas y los directivos tienen la responsabilidad de visualizar nuevas oportunidades y gestionar a los colaboradores como factor fundamental para la sostenibilidad y el éxito de la institución escolar.

Sin embargo, es necesario que en los centros educativos se reconozcan los contextos que los rodean. Abordar las realidades desde una manera crítica, permite actuar desde una postura de actor y protagonista, con una mirada emprendedora y constructiva, que facilite la comprensión de la cultura y de los modos de pensar y de actuar de quienes conforman el grupo social. De esta manera se abren posibilidades para aproximarse a la realidad e identificar, comprender e interpretar el estado actual de las características sociales, culturales, políticas y económicas que influyen en las dinámicas inter e intrainstitucionales. Así pues, cuando se valoran las distintas realidades que nutren a una institución educativa y se reconoce que, desde su interior, se logran crear significados que permiten ofrecer oportunidades alejados de ciertos determinismos sociales; se puede ir reduciendo la promoción de privilegios, barreras invisibles, distanciamientos afectivos o indiferencias que a el postre reproduce tanta desigualdad social.

De esta manera, si se reconoce en el capital humano el activo intangible que genera más valor en una institución educativa; aunque no es suficiente con conformar equipos de trabajo creativos, cooperadores, participativos, con habilidades de comunicación y liderazgo; hace falta que se capitalice el acervo de conocimientos que en cada uno de los colaboradores se forja pues a menudo se levantan barreras que dificultan la transferencia de los conocimientos y aprendizajes que se van consolidando a lo largo de los años. Y es aquí en donde los directivos se convierten en agentes de cambio para darle estructura al conocimiento de la institución y de esta manera facilitar su uso de manera efectiva puesto que con frecuencia los centros educativos, carecen de definiciones institucionales que permiten la gestión del conocimiento.

En la tarea de los equipos directivos, en su trabajo individual y en la toma de decisiones, ha de estar presente la imperiosa necesidad de un cambio de hábito mental para avanzar en terrenos probablemente desconocidos; en los cuales la incidencia de las ideas y de los comportamientos permita inspirar, promover, desarrollar, sostener, evaluar y comunicar la Misión, la Visión, la filosofía institucional, los Principios y valores del centro educativo.

### 3. ESTADO DEL ARTE

Este proyecto de investigación se desarrolla sobre cuatro constructos a saber: confianza, comunicación interna, cultura institucional y liderazgo directivo. Encontrar puntos de inflexión que permitan relacionarlos, es funcionalmente el camino para abordarlos. Ningún concepto es superior a los demás y basta con hacer un seguimiento respetuoso a cada uno, para valorarlo pero, sobre todo, como elementos constitutivos de una realidad y, de una posible necesidad institucional.

Es así como Zapata y Rojas (2010) plantean una revisión de la literatura especializada en el modelado de la confianza. Los autores afirman que la confianza “es un concepto multidimensional que refleja una serie de relaciones subjetivas, entre las que se cuenta el comportamiento humano” (p. 193). Confianza percibida como una realidad humana, dinámica, que se construye desde la libertad y a favor del otro. A través del documento citado anteriormente, resaltan la importancia del desarrollo de las relaciones interpersonales en la medida en que configuran, redes de interacciones que facilitan el funcionamiento de las instituciones.

El primer documento que se incluye es un análisis sobre la percepción de la confianza en las relaciones que existen entre los docentes y los directivos docentes del Colegio San Francisco IED, de la localidad de Ciudad Bolívar, realizado por Bermúdez y Muñoz (2015).

Este trabajo busca analizar y proponer estrategias para fortalecer la confianza en la institución educativa; enriquecer el desempeño de las funciones de directivos y directivos docentes y aportar herramientas para mejorar la comunicación entre los mismos.

Considerando la confianza como “la principal forma de motivación en el proceso de aprendizaje” (Covey, 1989, citado en Bermúdez y Muñoz, 2015, p. 34), esta se convierte en un factor decisivo que impacta el ambiente escolar; tiene efectos concretos en la estabilidad de la misión institucional y en el logro de los objetivos. Así mismo plantean la confianza como un elemento dinamizador de la cultura en la institución educativa en la medida en que se convierte en un facilitador de las relaciones interpersonales a través del desarrollo de conductas vinculadas al carácter y a las competencias de docentes y directivos docentes.

En esta investigación aplican un instrumento para evaluar los postulados elaborados. También, diseñaron acciones y estrategias de intervención con el objetivo de afianzar la confianza entre docentes y directivos docentes. El instrumento que utilizaron se adaptó de un cuestionario

planteado por Covey y Merrill (2007) en el libro *Factor Confianza* y su objetivo principal era medir la confianza a nivel personal y organizacional.

Es una investigación de naturaleza descriptiva; utiliza una metodología de la investigación enmarcada en el tipo de resolución de problemas. Parten de un diagnóstico sobre percepción de la confianza interna y tiene un enfoque cualitativo. La población seleccionada fueron 6 directivos docentes, 7 orientadores y 105 docentes del colegio San Francisco IED, de la localidad de Ciudad Bolívar.

Con base en los resultados, se evidencia que en el colegio se vive una cultura de poca credibilidad en sus procesos puesto que hay dificultades de coherencia entre lo que se dice y el actuar; hay poca claridad en la forma como se viven los valores institucionales, hay poco compromiso de los docentes y poca motivación para perfeccionarse.

Se recomienda finalmente, implementar estrategias para el desarrollo de la confianza dentro del plan de Mejoramiento Institucional; continuar aplicando los ejercicios de intervención en el resto del año escolar en el plano personal y colectivo; así mismo organizar un plan de bienestar de la mano de las cooperativas que tienen los empleados de la institución educativa.

En este orden de ideas, las comunidades educativas se construyen con base en las relaciones que se gestan entre los individuos que las componen; a su vez, reflejan los estilos de liderazgo de quienes las dirigen. Así mismo, son permeadas por los rasgos que caracterizan los contextos sociales que las rodean y transmiten los valores asociados a su misión. Al ser concebidas de esta forma, reflejan una serie de dinámicas que deben favorecer los procesos de comunicación y cultura institucional, mediados por canales de comunicación en los que se fomente la transparencia y la confianza.

En este ambiente escolar, es el directivo quien, en palabras de Pedraza, Muñoz y Bermúdez (2017) “deben identificar oportunidades, amenazas, cambios y tendencias en su entorno, para adaptar la organización a los constantes retos” (p.41) para lo cual deben desarrollar competencias que les permita asumir las decisiones con flexibilidad, apertura, respeto y confianza. Retomando a los autores citados anteriormente “se debe trabajar en los cuatro principios de credibilidad: integridad, intenciones, capacidades y resultados” (p.44) y consolidar procesos de comunicación asertiva que impacten en la apropiación de la cultura institucional.

Sin embargo, a partir de lo expuesto surge la necesidad de buscar una investigación que refleje una dinámica escolar concreta y es así como inicialmente, Pedraza, Muñoz y Bermúdez

(2017) realizan un acercamiento al concepto a través de su trabajo sobre la confianza entre docentes y directivos de una institución educativa pública de Bogotá, en la cual se concibe ésta como “factor que media en las interacciones de estos actores educativos y en la apropiación de los principios y valores institucionales” (p.41)

Los autores abordan la situación a través de un ejercicio de intervención en el que utilizaron instrumentos cuantitativos con diseño descriptivo para caracterizar los niveles de confianza en las relaciones de los directivos y los docentes. Posteriormente, realizaron un análisis cualitativo para advertir la relación de los procesos académicos y de convivencia en la institución educativa. Luego, diseñaron estrategias para intervenir y fomentar la confianza como pieza de impulso de las relaciones interpersonales. Con base en los resultados obtenidos, establecieron siete tipos de estado de la confianza; se evidencia una comunicación poco asertiva que se confirma por la poca coherencia entre la palabra y la práctica (Pedraza, Muñoz & Bermúdez, 2017). Así mismo, los autores acotan que se percibe en la institución escolar objeto del estudio, una cultura organizacional que carece de relaciones de colaboración, comportamientos no alineados con los principios institucionales, falta de claridad en la transmisión de las políticas institucionales; lo cual impide finalmente, la alineación de los colaboradores con la misión y la visión de la organización.

Cobra relevancia confrontar lo planteado por Razeto (2017) en el estudio que realiza en dos escuelas primarias chilenas “para describir cómo se presenta la confianza interpersonal” (p.61). Para este estudio se revisaron los resultados de una relación de estudios nacionales e internacionales y se utilizó el estudio del caso aplicándolo a dos escuelas chilenas. Para recolectar la información aplicaron las técnicas de cuestionarios a profesores, observaciones no participantes en reuniones de trabajo y entrevistas semiestructuradas a profesores y directivos.

Igualmente, el autor expone aquellas ventajas principales que de la relación profesor y director se pueden percibir, por lo que conlleva a que plantee ciertos “criterios de discernimiento para juzgar la confiabilidad” (Razeto, 2017, p.67). Tal y como lo expone el autor, aquellos criterios son explicados y entendidos como elementos necesarios para la construcción de la confianza interpersonal. Estos son el respeto entendido como colegaje; competencia, asociado inicialmente a “compromiso, vocación y responsabilidad” (Razeto, 2017, p.68). Sin embargo, según el autor también es referido a la actualización; estima personal hacia los demás e integridad. Si bien las relaciones interpersonales determinan el clima institucional; sobre ellas se soporta el quehacer

cotidiano, el trabajo colaborativo y la funcionalidad de los procesos en pro de la mejora permanente.

Este trabajo de investigación concluye que la diferencia de resultados entre las instituciones objeto del estudio, puede estar relacionada con la

forma en que se ejerce el liderazgo educativo es quizá uno de los criterios que mayor peso tienen al momento de construir confianza en las relaciones interpersonales, tanto a nivel de relaciones entre profesores como a nivel de la relación entre director y docentes (Razeto, 2017, p. 74).

Por lo tanto, según lo planteado por Pedraza, Muñoz y Bermúdez (2017) concluyen que, con su investigación, pretenden

contribuir al cambio de cultura que se vive en la institución en pro de mejorar los procesos organizacionales, el empoderamiento de las directivas, la mejora los resultados académicos y convivenciales y las relaciones que allí se dan a través de la confianza (p.53).

Referirse al tema de cultura puede abordarse también desde el análisis de su relación con el liderazgo. Es así como se reconoce a nivel organizacional, el indiscutible papel que ejerce el líder en la construcción de la cultura. De igual forma, se expone que “la cultura puede ser un sustituto del liderazgo cuando el comportamiento del líder es redundante en relación con los valores culturales” (Quintanilla y Barrera, 2018, p.291). Puede en este sentido aceptarse que el ejercicio de quien lidera debe ir acompañado de conocimientos, motivaciones y recursos afectivos para construir verdaderos vínculos con sus colaboradores.

Leithwood (2009) afirma que una de las responsabilidades fundamentales de un director es manejar las emociones en su institución; se reconoce una especie de vasos comunicantes en cuanto a que hay una influencia directa entre las condiciones emocionales de los profesores y las laborales, y el impacto en su motivación. Esto a todas luces, influye directamente en las prácticas en el aula. El ambiente de una institución educativa, en buena medida está cargado del cómo se sienten sus docentes. Es por esto que las relaciones interpersonales, los canales de comunicación, el trato personal y la motivación debería estar en la agenda formativa del director.

Han sido varias las investigaciones que han fijado su objetivo en abordar las relaciones entre el liderazgo y cultura institucional, de la mano de la efectividad de esta, pero los autores anteriormente citados, concluyen que aún se reportan vacíos en los resultados y esto abre posibilidades para desarrollar nuevos estudios. En esta línea se plantea la cultura y la comunicación institucional como intangibles de las organizaciones que deben ser enmarcados desde una estrategia

corporativa de relacionamiento hacia el interior mismo. De acuerdo con lo señalado por Sánchez de Armas (2016) se concibe la comunicación institucional como un factor determinante del desarrollo social y en tal sentido, no la limita a una simple transmisión de información que desciende de manera jerárquica; reconoce su función integradora en cuanto a que reconoce en la participación una verdadera opción para el cambio.

De igual manera, el autor resalta el valor del diálogo abierto de las respuestas honestas que reafirman confianza y de la cultura como facilitador del empoderamiento de los colaboradores. Así mismo, Sánchez de Armas (2016) afirma en su artículo, que la comunicación organizacional propende convertir a los colaboradores en una especie de socio estratégico y proactivo, para que construya de esta manera, una relación sólida y firme con la cultura institucional.

Desde otro punto, Concha (2017) realiza una investigación descriptiva y correlacional, en Instituciones Educativas de nivel inicial del Distrito de Andahuaylas, Cusco-Perú; en la cual utiliza como método de investigación el hipotético, deductivo-inductivo, con diseño no experimental, de corte transversal. Aplican estos instrumentos en una población de 287 directivos y los docentes de las Instituciones en el 2016. El tamaño de la muestra es de 124 directivos docentes y la técnica que utilizó para la recolección de la muestra fueron las encuestas. A partir de esta investigación, la autora entiende la comunicación institucional como la estrategia corporativa que permite tomar decisiones, obtener y transmitir información e incluso, modificando objetivos y exigencias de la empresa, llegar a los colaboradores para el desarrollo de la misión.

Por su parte, Maldonado (2013) plantea la necesidad que tienen las instituciones de contar con directivos con formación académica idónea y un conjunto de competencias pertinentes a su cargo, que le permitan generar valor a su gestión. Por lo que, en este sentido, su estudio desarrolla una herramienta que permite desarrollar estas competencias a la luz del empleo de la metodología del *coaching* con la programación neurolingüística. De igual modo, afirma que utiliza este camino para abordar las necesidades formativas de los directivos, toda vez que el *coaching* con la programación neurolingüística, le “permite obtener resultados exitosos durante el proceso de resiliencia que consiste en aprender de tus errores para implementar mejoras continuas que facilite a la persona el desarrollo de nuevas competencias” (Maldonado, 2013, p.67).

Siguiendo esta línea, desde la investigación que desarrollan Dapena y Cotano (s.f.) “persigue encontrar los factores determinantes de la confianza que influyen decisivamente en el comportamiento organizacional” (p.7) para identificar las competencias que definen el liderazgo

por confianza y a la postre, generar un modelo de competencias como factor relevante para el comportamiento organizacional. Al igual, los autores exponen que elaborar un modelo de gestión como herramienta para desarrollar una dirección a través de la confianza; reconociendo como fundamento la dignidad de las personas y la búsqueda de la mejora personal de cada colaborador, como estrategia de la dirección.

Los mencionados autores desarrollan dos procesos de investigación; el primero es un análisis cualitativo con dos grupos focales en los cuales utilizan una variación en las técnicas de análisis de contenidos. Lo realizaron con profesionales de diferentes sectores, con no menos diez años de experiencia; en donde se apoyan en relato de sus historias de vida profesional en las cuales evocan momentos o personas que han confiado en ellos. Analizan los contenidos y categorizan para luego priorizar las conductas más nombradas.

El segundo proceso es cuantitativo y consistió en extraer comportamientos ejemplares de personas que les han inspirado confianza. Se hicieron grupos con estudiantes de escuelas de negocio y aplicaron encuestas. Confirmaron y contrastaron comportamientos y definieron comportamientos ejemplares por cada una de las competencias. Luego construyeron un primer diseño de la meta competencia para dirección por confianza y se presentó a través un documento de evaluación que fue aplicado a directivos para que eligieran los comportamientos más representativos.

Es así como a lo largo de este trabajo, se encargan de definir cuáles son las condiciones de la organización que permiten que las personas den lo mejor de ellas en su trabajo cotidiano. Se aborda el liderazgo resaltando su valor fundamental para la gestión del cambio; abordan al líder y su estilo de dirección, como responsables de la construcción de relaciones de confianza. Es interesante la propuesta que elaboran sobre el patrón de comportamientos de confianza a partir de un modelo de competencias, que incluye el componente emocional.

Paralelamente en el desarrollado por Núñez y Díaz (2017), el cual estuvo realizado por 340 docentes que laboran en el norte peruano y que tiene como objetivo principal construir un perfil para los directivos de instituciones educativas, que esté basado en competencias gerenciales y que a su vez permita la mejora continua y la calidad del servicio educativo. Así mismo, los autores incluyen comparaciones de sus resultados con otros obtenidos en estudios relativamente similares y concluyen que hay una gama variada de competencias gerenciales que caracterizan el estilo de

liderazgo de los directivos y encuentran coincidencia en las que se relaciona con el liderazgo, habilidades para el manejo del personal y gestión del cambio.

A su vez, los autores Núñez y Díaz (2017) plantean que la falta de formación de los directivos de instituciones educativas hace más sensible esta realidad. Se perciben elementos comunes con la realidad colombiana, en cuanto a que existe una disposición respecto a que ellas cuenten con certificaciones de calidad que, entre otros aspectos, garantice la mejora de sus procesos, servicios y productos. Sin embargo, la calidad debe estar soportada y promovida por acciones concretas de sus directivos y es un serio problema evidenciar las falencias en la capacitación de ellos.

El trabajo de investigación que se relaciona a continuación es un caso múltiple de práctica directiva, sin muestra representativa, que se aplica en tres instituciones escolares en contextos sociales complejos de colegios de educación primaria e infantil de la región de Zaragoza, según Rodríguez (2017), aborda varios temas, sin embargo, cobra relevancia el de las funciones de los directores y el liderazgo en la función directiva. Compila una serie de autores que frente a las funciones que debe cumplir un director, genera varias coincidencias y se pueden concretar en aquellas que abarcan áreas de responsabilidad y las pedagógicas y de convivencia. Sin embargo, el autor afirma que todas quedan reducidas a las relacionadas con el ámbito ejecutivo y es relevante este concepto, en la medida en que las relaciona con el estilo de liderazgo de su ejecución y a la influencia política del momento que impacta a los centros educativos en el contexto español.

Esta es una investigación cualitativa que, de acuerdo con los objetivos planteados, utiliza el método etnográfico; tiene un enfoque descriptivo y utiliza como técnicas para la recopilación de datos la observación no participante, entrevista a profundidad con preguntas abiertas, cuadernos de campo, grupos de discusión y análisis de documentos. El autor, compilado variada bibliografía, hace una descripción detallada de los perfiles directivos, la práctica del liderazgo, las funciones del director y la influencia del contexto social en la tarea directiva; así mismo busca definir un modelo formativo para que sin desconocer el contexto, la práctica de las funciones directivas no dependa exclusivamente del entorno y se integren de manera intencionada.

Finalmente, refiere de manera muy clara, la necesidad de distinguir entre dirección y el liderazgo. Por su parte, Rodríguez (2017) afirma que la dirección es unipersonal, adapta su estilo a los contextos; en cuanto al liderazgo, reconoce que éste es un influenciador que promueve la acción de otros. Sin embargo, plantea que el liderazgo es el fundamento de cualquier acción

directiva efectiva. En cuanto a los hallazgos, reconoce que los estilos de liderazgo encontrados no dependen del contexto ni de la formación sino con el género de quien dirige. No obstante, coincide con la carencia de formación recibida por quienes están a cargo de las instituciones y la necesidad de definir las características propias del directivo, establecer un esquema de formación para ellos que reconozca el contexto local y global y las políticas educativas.

Tomando los hallazgos de la investigación de Bravo (2015), se precisó “el sentido e intensidad de la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados (n=175) de una empresa industrial que ha atravesado por un proceso de fusión hace siete años” (Bravo, 2015, p. 4). En dicha tesis se aplicaron escalas de clima organizacional y satisfacción laboral analizando “la relación de variables psicológicas registradas con las variables sociodemográficas edad, grado de instrucción, año de ingreso a la compañía y nivel jerárquico” (Bravo, 2015, p. 4). A partir de lo anterior, se concluye a través de los resultados que “existe una asociación positiva y directa entre percepción favorable del clima organizacional y la satisfacción laboral” (Bravo, 2015, p. 4). Así mismo, el autor expone que no se encontraron diferencias significativas en relación al año de ingreso, y además, los grupos de personas de mayor edad tienen una percepción mucho más favorable acerca del clima laboral y que las personas que tienen un mayor nivel jerárquico son quienes tienen una percepción más positiva sobre la satisfacción y clima laboral.

Este planteamiento se refuerza con investigaciones que se han desarrollado en la línea del impacto favorable de la identificación organizacional de los colaboradores, pues según Omar, Salessi y Urteaga (2016) han examinado “el impacto del liderazgo transformador, la confianza en el supervisor y la flexibilidad laboral sobre la identificación del trabajador con su organización” (p.33). Adicionalmente, los autores han centrado su estudio en la confianza que genera el supervisor en la percepción que construyen los colaboradores sobre sus relaciones, identificándolo o no como líder transformador y el tipo de identificación del empleado con su organización.

Es un estudio empírico, cuantitativo y transversal dentro de la teoría de la identidad social. Se eligió una muestra accidental de 218 empleados de empresas argentinas pública y privadas del centro del país, con contratos de trabajo flexibles. El trabajo de investigación tiene como objetivo examinar el posible impacto del supervisor como liderazgo transformador, el nivel de confianza que se suscita en las relaciones y la satisfacción laboral. La participación fue voluntaria y se

mantuvo el anonimato y la confidencialidad. Se aplicaron un cuestionario y dos instrumentos con adaptación argentina para medir satisfacción laboral y confianza en el supervisor.

Es así como Pinto (2016), resalta en el verdadero líder a una persona que puede ver lo que otros no pueden ver. De igual forma, un líder escolar debe formarse de manera específica y completa, pues según Del Arco (2007, p.21) ha planteado que “la profesionalización de las direcciones de los centros educativos es una exigencia ineludible. Debemos desterrar el prejuicio de que esta profesionalización está reñida con la participación de la comunidad educativa en la gestión de los mismos”. Frente a los cambios ineludibles y constantes, las reformas educativas a nivel local y global, las demandas que surgen de situaciones no controladas, se les plantea mayor responsabilidad y más efectividad en la labor. Así pues, de no implementar un plan dirigido, competo y formalizado va a permear en los resultados de la institución.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) destaca la importancia del liderazgo educativo, pues Cancino y Monroy (2017) elaboran un artículo que compara las políticas que acogió recientemente Chile y las contrasta con experiencias de la OCDE, destacando la importancia del liderazgo educativo como factor clave para el desarrollo. Así mismo, los autores confirman a través de la evidencia surgida de varias investigaciones que compila el estudio, sobre la relación que existe entre la calidad del liderazgo directivo y los resultados de aprendizajes mediando sobre la importancia de la motivación de sus maestros.

Adicionalmente, coincide el informe en reforzar la necesidad de apoyar a quienes encarnan la dirección de las instituciones a través del “desarrollo de competencias para un liderazgo educativo efectivo” (Cancino y Monroy, 2017, p.35). Así mismo, incluye varias opciones propiciar mecanismos que profesionalice la carrera de los directores y líderes educacionales y presenta una interesante propuesta en la cual agrupa en tres niveles esta capacitación: “formación inicial o preservicio, formación de inducción, y formación continua o en servicio” (p.35). Desde una perspectiva documental, los autores abordan en su artículo la situación del liderazgo educativo escolar en Chile y lo comparan con las políticas y experiencias de los países de la OCDE, teniendo como fondo, la importancia cada vez más relevante que desde las políticas públicas se le da a la dirección escolar y al liderazgo educativo.

Finalmente, es un verdadero desafío para las instituciones, conformar equipos directivos que refuercen los individualismos a través del ejercicio de una serie de competencias que impulsen la calidad educativa y se construya una verdadera confianza mutua, que supere la tendencia natural

de no hacerlo. Lo anterior, soportado sobre un completo programa de formación que implique lo humano y lo profesional para que se avance en el logro de los objetivos propuestos en el horizonte institucional.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta que esta investigación pretendía describir el estado de la confianza en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua desde la perspectiva de los colaboradores de la institución e identificar las necesidades de formación en las directivas en sus habilidades comunicativas, el tipo de investigación que se realizó fue mixta porque se combinan elementos cuantitativos y cualitativos.

A través de este diseño se buscaba describir el fenómeno y a través de un instrumento medir los niveles de confianza desde las perspectiva de los colaboradores de Aspaen Gimnasio Iragua; así mismo se pretendía comprender la situación anteriormente descrita desde las experiencias individuales de quienes participaron en la investigación frente a sus comportamientos y las estrategias para gestionar la confianza, desarrollando habilidades que favorezcan la escucha y empatía al interior de la institución. En este sentido, se evidenció la necesidad de recolección de datos para su posterior análisis cuantitativo.

El enfoque mixto, tal como lo describe Hernández, Fernández y Baptista (2010), utiliza “las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p.544) y en el contexto en que se enmarca la presente investigación, hace de este estudio un caso único; toda vez que se enfoca en el análisis de una situación en particular que es vivida por el equipo directivo y los colaboradores de Aspaen Gimnasio Iragua que, intenta dar sentido desde su experiencia para gestionar un proceso vital que moviliza las relaciones interpersonales desde el rol que cada una de ellas desarrolla.

Es así como el investigador que hace parte de ese equipo directivo y tiene contacto directo con la realidad social desde la perspectiva de quien la origina y la vive; puede lograr una configuración más amplia y profunda de la situación; explorando datos desde un instrumento cuantitativo y que luego podrá usar para desplegar otros métodos cualitativos desde un punto de vista metodológico, de quien investiga y dialoga en el proceso mismo del entendimiento e intervención del hecho social que aborda, mide e interviene.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) las investigaciones mixtas envuelven “procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (p. 593) y es así como se realiza la integración de datos para

concluir y entender el fenómeno objeto de estudio. El investigador en este tipo de estudio puede confiar en los datos derivados de instrumentos cuantitativos y de cualitativos y el reto radica en la combinación de estas dos clases de datos.

#### **4.2 Método o Diseño**

Respecto al diseño de la investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2010) plantean que cuando se concibe “el diseño mixto, el investigador necesita tomar en cuenta los tiempos de los métodos de estudio, particularmente en lo referente al muestreo, recolección y análisis de los datos, así como a la interpretación de resultados” (p. 558). Es así como de acuerdo con los tiempos de recolección de los datos, los métodos pueden ser secuencial o concurrente.

Para esta investigación se eligió un diseño transformativo secuencial (DITRAS) en cuanto a que la recolección de datos se hace en dos etapas; primero se recolectan y analizan los datos cuantitativos y luego se obtienen y analizan los datos del otro método. No es un método solo descriptivo toda vez que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), las dos etapas se encuadran en un marco teórico de fondo y “debe tomar en cuenta las opiniones y voces de todos los participantes y a los grupos que ellos representan” (p.569).

Este tipo de investigación secuencial se realiza con una población cercana al ámbito laboral que le permite al investigador detallar características, perfiles, propiedades del hecho objeto de la investigación; así como trabajar de manera individual o colectiva con otros miembros del equipo o de la organización, privilegiando el contexto laboral como el ámbito natural en el que se desarrolla la investigación.

La forma como perciben los acontecimientos los participantes de la investigación refleja la perspectiva de quien vive el fenómeno y a través de instrumentos de carácter deductivo puede encontrar similitudes para entender las experiencias en dicho contexto laboral.

Cabe aclarar que para el presente estudio los datos cuantitativos correspondieron a los resultados de la aplicación del cuestionario de confianza y los datos cualitativos se recolectaron por medio de revisión documental de la evaluación de la satisfacción con la comunicación en Aspaen Gimnasio Iragua (2018) y los resultados de la prueba Caliper para evaluar competencias de las directivas (2018- 2019) específicamente en la dimensión de habilidades comunicativas. Los otros datos cualitativos correspondieron a la observación realizada en el taller de *coaching* que se realizó como una primera aproximación a una futura intervención.

### 4.3 Fases del Diseño

Esta investigación se desarrolla a través de las siguientes etapas:

1. Diagnóstico de los niveles de confianza entre los directivos y los colaboradores. Se toma como base el instrumento que utilizaron Bermúdez y Muñoz (2015). A partir de los hallazgos se consolidarán los resultados para describir este aspecto en las directivas de Aspaen Gimnasio Iragua.
2. Revisión documental de la evaluación de la satisfacción con la comunicación en Aspaen Gimnasio Iragua (2018) y los resultados de la prueba Caliper para evaluar competencias de las directivas (2018- 2019) específicamente en la dimensión de habilidades comunicativas.
3. Desarrollo de un taller de *coaching* de equipos empleando metodología de *coaching* ontológico para documentar la respuesta de las participantes. Esta aproximación a una intervención tuvo como propósito facilitar un espacio transformacional para el desarrollo de habilidades comunicativas detectadas como necesidades de formación en las directivas y en sus colaboradoras. Como parte del proceso de recolección de información se realizó registro fotográfico y en video.

### 4.4 Alcance

Determinar qué tipo de alcance tiene una investigación depende de dos factores, según Fernández, Hernández y Baptista (2010) “el conocimiento sobre el problema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, así como la perspectiva que se pretende dar al estudio” (p.79). Es en este sentido que el presente estudio se definió como una investigación de alcance descriptivo; en cuanto a que permite mostrar con detalles las dimensiones del fenómeno de la situación que es abordada; es decir, describir los niveles de confianza de las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua desde la perspectiva de los colaboradores y así mismo, identificar sus necesidades de formación en habilidades comunicativas.

Se espera que, con esta investigación, se puedan fortalecer las relaciones interpersonales basadas en vínculos estables de confianza y a sí mismo, desarrollar habilidades de escucha, pregunta y empatía en las directivas líderes y colaboradoras de Aspaen Gimnasio Iragua-

#### **4.5 Población**

La población seleccionada para el presente estudio estuvo conformada por las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua, a saber: 4 Directivas, 3 Coordinadoras de Sección, 7 jefes de equipo técnico y 2 Coordinadoras de Internacionalización. Tienen estudios de postgrado 7; con Maestría 7, 1 con Maestría en curso y 1 con Doctorado.

Sin embargo, se aplicó el instrumento para medir los niveles de confianza a todos los directivos y colaboradores, es decir a un total de 105 participantes.

#### **4.6 Muestra**

En una investigación mixta, la estrategia de muestreo en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2010) “combinan muestras probabilísticas y muestras propositivas” (p. 580), en las cuales es indispensable equilibrar la saturación de categorías y la representatividad. Es así como en la etapa cuantitativa se trabajará con toda la población y en las etapas cualitativas, también se observarán a todas las participantes en el taller experiencial de *coaching*.

#### **4.7 Técnicas de recolección de datos**

Este proyecto se desarrolló inicialmente con la aplicación de un cuestionario de medición de los niveles de confianza en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua; este es un instrumento diseñado para aplicar a todos los colaboradores, de manera virtual en el horario escolar.

Un cuestionario en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2010) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217); es probablemente el instrumento más utilizado para la recolección de datos y permite incluir dos tipos de preguntas a saber, cerradas y/o abiertas. El instrumento que en concreto se aplicó, tiene planteadas preguntas cerradas y de selección.

También se realizó revisión documental de los resultados de las pruebas Caliper aplicadas a las directivas líderes del Gimnasio y del diagnóstico de comunicación interna en el que participaron todas las colaboradoras en el año 2019 y de los resultados de la encuesta de satisfacción del año 2018.

La revisión documental es una técnica complementaria utilizada cuando existen registros anteriores y permite hacerse a una idea con base en el reconocimiento de acciones o investigaciones elaboradas con anterioridad. A través de este se dispone de información que permite confirmar o discutir aspectos mencionados en las investigaciones previas. Pueden construirse relaciones entre

trabajos, categorizar experiencias y encontrar elementos comunes entre las investigaciones, así como también pueden definirse aspectos no planteados.

Finalmente se realizó un taller experiencial con la metodología de *coaching* de equipos a partir de las necesidades de formación detectadas para las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua y la investigadora llevó el registro de observación de la experiencia realizada.

La observación participante precisa la existencia de un observador, con su subjetividad y la reciprocidad en el asunto a observar. La observación es el método más usado por los investigadores y pretende describir, explicar, comprender y descubrir esquemas. Se reconoce la interacción social entre el investigador y los participantes, se recogen datos sistemáticamente en un contexto determinado para recolectar datos.

#### 4.8 Instrumento

El instrumento que se aplica a los colaboradores para medir los niveles de confianza se diseñó y empleó en el trabajo de investigación de Bermúdez y Muñoz (2015) y está basado en una adaptación del cuestionario que Covey y Merrill (2007) presentan en su libro *El factor confianza*. El cuestionario mide los niveles de confianza a nivel personal e institucional.

El instrumento consta de cinco partes; la primera consiste en una matriz de datos sociodemográficos, para establecer un horizonte general de la población objeto del estudio.

Figura 7. Matriz de datos sociodemográficos

Estado civil	Género	Edad	Tiempo de antigüedad en la institución
a. Soltero <input type="checkbox"/>	a. Femenino <input type="checkbox"/> b. Masculino <input type="checkbox"/>	a. Menor de 25 <input type="checkbox"/>	a. Menor de 1 año <input type="checkbox"/>
b. Casado <input type="checkbox"/>		b. Entre 26 y 35 <input type="checkbox"/>	b. Entre 1 y 4 años <input type="checkbox"/>
c. Unión libre <input type="checkbox"/>		c. Entre 36 y 45 <input type="checkbox"/>	c. Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/>
d. Separado <input type="checkbox"/>		d. Entre 46 y 55 <input type="checkbox"/>	d. Más de 8 años <input type="checkbox"/>
e. Religioso <input type="checkbox"/>		e. Mayor de 55 <input type="checkbox"/>	
f. Viudo <input type="checkbox"/>			
Nivel de estudio	Nivel de escolaridad en	que se desempeña	Tiempo de antigüedad en el cargo
a. Normalista <input type="checkbox"/>	a. Preescolar <input type="checkbox"/>	d. Media Vocacional <input type="checkbox"/>	a. Menos de 1 año <input type="checkbox"/>
b. Pregrado <input type="checkbox"/>	b. Básica Primaria <input type="checkbox"/>	e. Directivo <input type="checkbox"/>	b. Entre 1 y 4 años <input type="checkbox"/>
c. Especialización <input type="checkbox"/>	c. Básica Secundaria <input type="checkbox"/>		c. Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/>
d. Maestría <input type="checkbox"/>			d. Más de 8 años <input type="checkbox"/>

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

La segunda parte busca establecer las circunstancias que debían identificar los encuestados relacionadas con el nivel de confianza en la organización, con base en su criterio y experiencias.

Figura 8. Situaciones derivadas del estado de la confianza

En la organización	En las relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno disfuncional y cultura toxica (guerra abierta, sabotaje, quejas, demandas judiciales, conductas delictivas)</li> <li>Partes implicadas combativas</li> <li>Dirección muy centralizada y fiscalizadora</li> <li>Estructura y sistemas de castigo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones disfuncionales</li> <li>Enfrentamientos acalorados e irritados o retiradas frías y amargas</li> <li>Poses defensivas y emplazamientos judiciales (“nos vemos en el juzgado”)</li> <li>Calificación de los demás como enemigos o aliados</li> <li>Agresiones verbales emocionales o físicas</li> </ul>

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Luego, según Bermúdez y Muñoz (2015), se proponen varios enunciados para “identificar los niveles de credibilidad, factor fundamental de la confianza, bajo cuatro variables: integridad, intenciones, capacidades y resultados” (p. 67); se solicitó a los participantes elegir con una X el valor que mejor describa la percepción que tiene sobre la institución. El número 1 es la conducta ideal y el número 5 es la que manifiesta mayor dificultad.

Figura 9. Indicadores de la integridad

Integridad alta	1	2	3	4	5	Integridad baja
	1	2	3	4	5	
En todos los niveles soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas						En ocasiones justifico las “mentiras piadosas” doy una imagen falsa de personas o situaciones o “interpreto” la verdad para obtener los resultados que quiero
Lo que digo y hago es lo que realmente siento, en general, cumplo lo que digo						A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo						Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos
Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o incluso redefinir valores.						Me cuesta reconocer que otra persona pueda tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer
Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás						Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Posteriormente se caracterizan las trece conductas y comportamientos que Covey y Merrill (2007) proponen para medir la cultura de confianza que se vive en la institución y se agrupan en tres categorías: el carácter, la competencia y ambos. Los encuestados debían marcar de 1 a 5, de acuerdo con la percepción sobre las conductas y comportamientos que prevalecen en la organización, como se ejemplifica en la siguiente gráfica.

*Figura 10.* Conductas relacionadas con el carácter y la confianza

	Conducta	Comportamiento actual					Contrario/falseamiento
		11	22	33	44	55	
<b>Carácter</b>	Hablar claro	1	2	3	4	5	Mentir, dar vueltas a las cosas, decir verdades a medias, ser ambiguo, adular
	Demostrar respeto	1	2	3	4	5	No preocuparse o no demostrar que se preocupa, mostrar falta de respeto o respetar sólo a los que pueden hacer algo por usted
	Crear transparencia	1	2	3	4	5	Retener información, tener secretos, crear ilusiones, fingir
	Corregir errores	1	2	3	4	5	No admitir o reparar los errores, ocultar los errores
	Mostrar lealtad	1	2	3	4	5	Traicionar a los demás, llevarse el mérito, tener doble cara

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Finalmente se recogió una apreciación sobre las vivencias y percepciones de las conductas generales de la institución; en este sentido debían marcar si se presentan o no estas conductas.

*Figura 11.* Ejemplo de identificación de conductas relacionadas con la confianza

Conductas	SI	NO
Las personas manipulan o distorsionan los hechos		
Las personas ocultan y acaparan la información		
Es muy importante llevarse el mérito		

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En el Anexo B se presenta el instrumento de recolección de datos.

El diagnóstico de Comunicación Interna que se incluyó en la revisión documental se realizó en el año 2018 con un equipo de consultores Juniors de la facultad de Comunicación Social de la Universidad de La Sabana y se aplicó a todos los colaboradores de Aspaen Gimnasio Iragua a través de un encuesta en el link <https://forms.gle/vHTpZ4AaTTWbqX6a7>; así mismo se aplicó entre el 2018 y el 2019 la prueba Caliper a las 4 directivas, 3 coordinadoras de Sección, 7 jefes de equipo técnico y 2 Coordinadoras de Internacionalización.

#### **4.9 Consideraciones Éticas**

El estudio cumple con los procedimientos éticos que garantizan la confidencialidad, la autonomía y la libertad. Se incluye la carta de autorización por parte del Director Ejecutivo de la Asociación para la Enseñanza ASPAEN (Anexo A) y el consentimiento informado de todas las personas que participan de esta investigación. Se hizo referencia en la presentación, sobre el uso exclusivo de esta información en el contexto de la presente investigación.

Las referencias bibliográficas referidas han sido citadas conforme a las normas APA, dando el respectivo crédito a los documentos y a sus autores.

## 5. ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento que utilizaron Bermúdez y Muñoz (2015) para el diagnóstico de los niveles de confianza ente los directivos y los colaboradores y que está conformado por cinco partes: la primera contiene los datos socio-demográficos de la población que participó, incluye estado civil, género, rangos de edad, tiempo de antigüedad en la institución, nivel de estudios, nivel de escolaridad en donde se desempeña y antigüedad en el cargo. La segunda busca establecer las circunstancias que los encuestados deben identificar relacionadas con el nivel de confianza en la institución a nivel personal, tomando en cuenta su criterio y experiencias. La tercera parte propone varios enunciados para identificar los niveles de credibilidad, tomando cuatro variables: integridad, intenciones, capacidades y resultados.

Luego se caracterizan las trece conductas y comportamientos asociadas a la confianza, que Covey y Merrill (2007) proponen y que se agrupan en tres categorías a saber, carácter, competencias y carácter-competencias. Finalmente, la quinta parte, recoge la apreciación sobre las vivencias y las percepciones de las conductas generales de la institución, que se constituyen en datos sobre la cultura que se vive en la organización.

El objetivo es conocer los niveles de confianza existentes en Aspaen Gimnasio Iragua y su incidencia directamente en las relaciones entre los docentes y los directivos de la institución. La información obtenida tiene fines estrictamente confidenciales.

El instrumento de recolección de datos fue enviado a 105 funcionarios de los cuales participaron 83, correspondientes a diferentes áreas de la institución. Así mismo este capítulo acopia los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los 105 colaboradores de la organización en julio de 2018, enfocada específicamente a la percepción del colegio, el trato que recibe en las diferentes dependencias, la comunicación interna entre las dependencias de la institución, evaluación de aspectos sobre los directivos del colegio y la satisfacción con la gestión de estos. También se revisaron los resultados del diagnóstico de comunicación interna del 2019.

Finalmente se incluyen los resultados de la prueba Caliper que se aplicó a los directivos y directivos docentes de la institución como herramienta para la adecuación entre la personalidad y el desempeño laboral en el marco de un modelo por competencias que desarrolla Aspaen, en el cual se incluyen cuatro competencias organizacionales que se deben desarrollar para que se conviertan

en un factor de diferenciación respecto a instituciones similares, que reflejen la filosofía institucional, brinden un valor único a los clientes y sean difíciles de replicar. Es así como se han determinado que son: el trabajo bien hecho, la colegialidad, el liderazgo desde la unidad de vida y la conversación, entendida esta última como la destreza para expresar las ideas de forma intencional, clara, precisa, empática, asertiva y oportuna. Escuchando activa y respetuosamente al interlocutor.

### 5.1 Diagnóstico de Confianza en Aspaen Gimnasio Iragua

La población participante se distribuye así:

- Directivos: 4 funcionarios
- Personal Docente: 69 funcionarios
- Personal no Docente: 18 funcionarios
- Personal Administrativo: 14 funcionarios

#### 5.1.1 Primera Parte: Datos Generales de la Población Encuestada

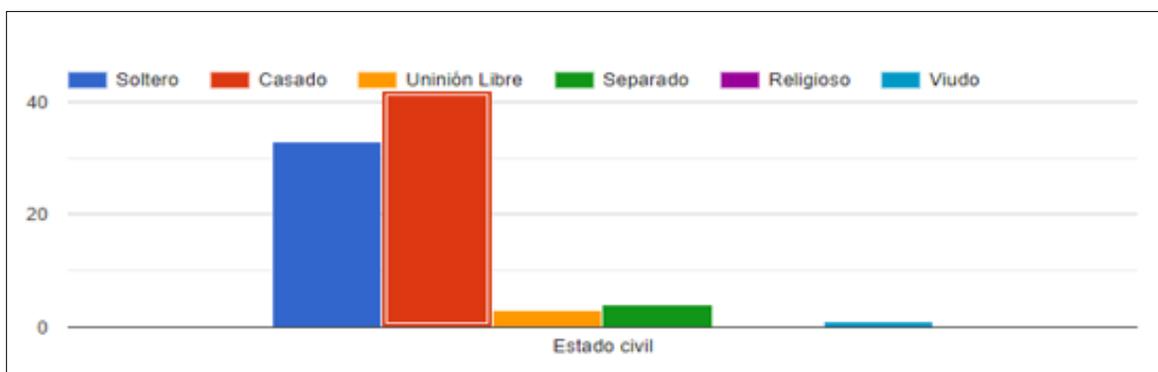
Figura 12. Datos sociodemográficos analizados en Aspaen Gimnasio Iragua

Estado civil	Género	Edad	Tiempo de antigüedad en la institución
a. Soltero <input type="checkbox"/> b. Casado <input type="checkbox"/> c. Unión libre <input type="checkbox"/> d. Separado <input type="checkbox"/> e. Religioso <input type="checkbox"/> f. Viudo <input type="checkbox"/>	a. Femenino <input type="checkbox"/> b. Masculino <input type="checkbox"/>	a. Menor de 25 <input type="checkbox"/> b. Entre 26 y 35 <input type="checkbox"/> c. Entre 36 y 45 <input type="checkbox"/> d. Entre 46 y 55 <input type="checkbox"/> e. Mayor de 55 <input type="checkbox"/>	a. Menor de 1 año <input type="checkbox"/> b. Entre 1 y 4 años <input type="checkbox"/> c. Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/> d. Más de 8 años <input type="checkbox"/>
Nivel de estudio	Nivel de escolaridad en que se desempeña		Tiempo de antigüedad en el cargo
a. Normalista <input type="checkbox"/> b. Pregrado <input type="checkbox"/> c. Especialización <input type="checkbox"/> d. Maestría <input type="checkbox"/> e. Doctorado <input type="checkbox"/>	a. Preescolar <input type="checkbox"/> b. Básica Primaria <input type="checkbox"/> c. Básica Secundaria <input type="checkbox"/>	d. Media Vocacional <input type="checkbox"/> e. Directivo <input type="checkbox"/>	a. Menos de 1 año <input type="checkbox"/> b. Entre 1 y 4 años <input type="checkbox"/> c. Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/> d. Más de 8 años <input type="checkbox"/>

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En relación con el estado civil, 33 personas son solteras; lo cual equivale al 39,75% de la población encuestada. 42 personas son casadas, equivalentes al 50.6%. En unión libres hay 3 personas que corresponden al 3.61% de la población encuestada; 4 están separadas que constituyen el 4.81%, No hay ningún religioso y 1 persona es viuda.

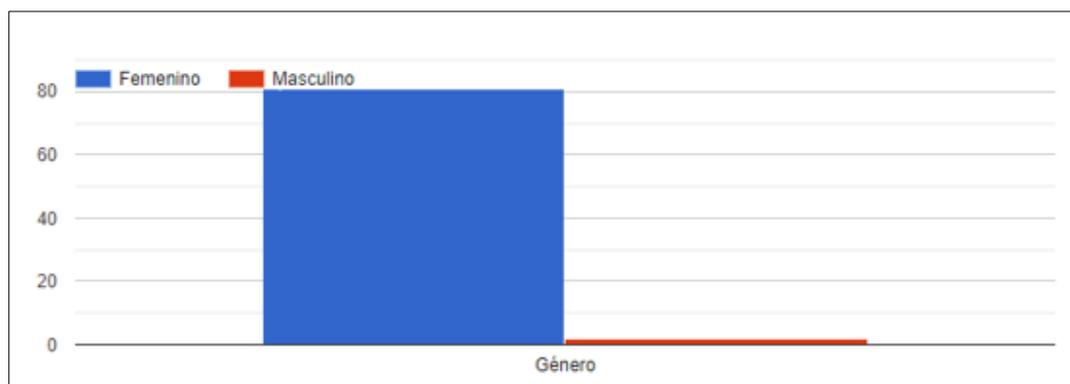
*Figura 13.* Estado civil de los encuestados



Fuente: elaboración propia.

Respecto al género, 81 personas son mujeres, lo cual equivale al 97.59% de la población encuestada y 1 persona pertenece al género masculino.

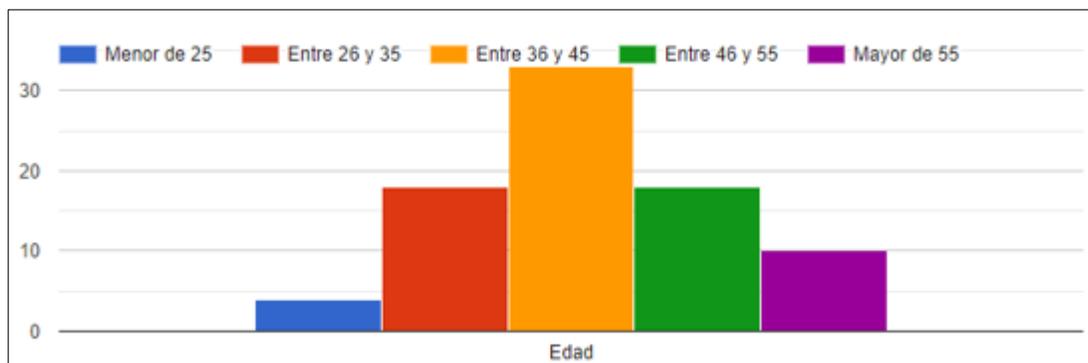
*Figura 14.* Género de los encuestados



Fuente: elaboración propia.

Los rangos de edad que determinan a los participantes corresponden el 30.1% a menores de 25 años, 4 personas. Entre 26 y 35: 18 personas, equivalente al 21.6 % de la población encuestada. Entre 36 y 45: 33 personas, equivalente al 39.7 %. Entre 46 y 55: 18 personas, equivalente al 21.6 % de la población encuestada y mayor de 55: son 10 personas que corresponden al 12.04 % de la población encuestada.

Figura 15. Edad de los encuestados



Fuente: elaboración propia.

Respecto al tiempo de antigüedad en la institución, hay 12 personas que llevan menos de 1 año y equivalen al 14.4 % de la población encuestada. Las personas que tienen una antigüedad entre 1 y 4 años, son 27 y corresponden al 32.5 %. Entre 5 y 8 años hay 10 personas, equivalente al 12 % de la población encuestada y más de 8 años, son 34 personas y corresponden al 40.9 % de la población encuestada.

Figura 16. Tiempo de antigüedad en la institución



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al nivel de estudio del personal encuestado, 3 personas son Normalistas y equivalen al 3.6 % de la población. Con Pregrado hay 26 personas que corresponden al 31.3 %. 23 personas tienen especialización, lo cual equivale al 27.7 %. Tienen Maestría 31 personas, equivalente al 37.3 % de la población encuestada y 1 persona tiene Doctorado.

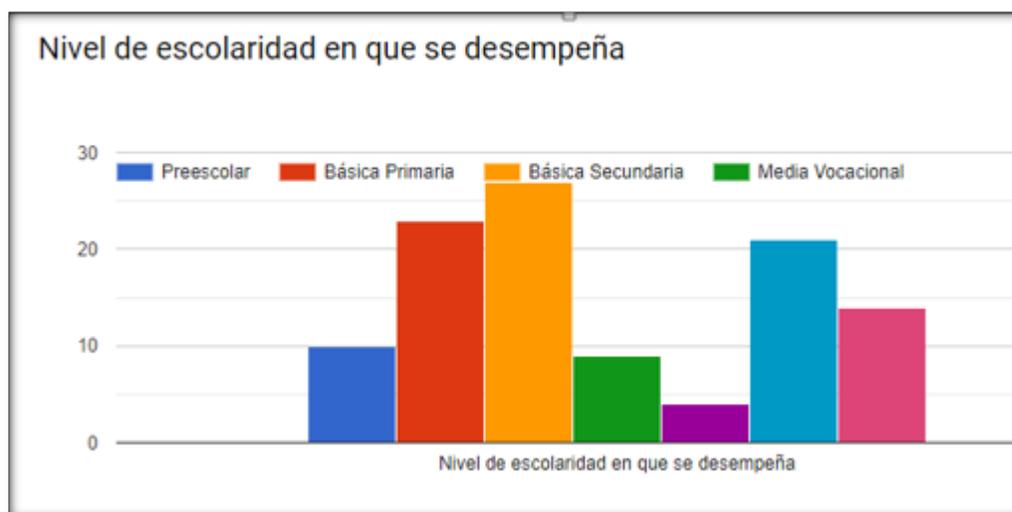
Figura 17. Nivel de estudio



Fuente: elaboración propia.

El nivel de escolaridad en que se desempeña está representado de la siguiente manera Preescolar: 10 personas. Equivalente al 12 % de la población encuestada. Básica Primaria: 23 personas que corresponde al 27.7 %. Básica Secundaria son 27 personas, equivalente al 32.5 % de la población encuestada. Media Vocacional son 9 personas, equivalente al 10.8 %. Directivo: 4 personas que representan el 4.8% de la población encuestada. No Docente son 21 personas, equivalente al 25.3 % de la población encuestada y Administrativo son 14 personas, que equivale al 16.8 % de la población.

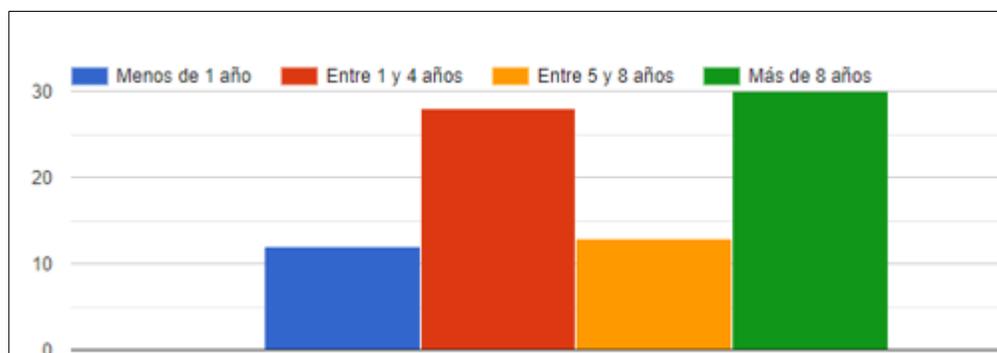
Figura 18. Nivel de escolaridad en que se desempeña



Fuente: elaboración propia.

Respecto al tiempo de antigüedad en el cargo que desempeña, hay 12 personas con menos de 1 año y estas equivalen al 14.4 % de la población encuestada. Entre 1 y 4 años se encuentran 28 personas que corresponden al 33.7%. Entre 5 y 8 años se encuentran 13 personas y ellas representan el 15.6% de la población encuestada y con más de 8 años, hay 30 personas que son equivalentes al 36.1% de la población encuestada.

*Figura 19.* Tiempo de antigüedad en el cargo



Fuente: elaboración propia.

Se concluye en la primera parte Datos de Población, en la que 83 funcionarios diligenciaron el instrumento; que los aspectos de mayor puntuación en cuanto al estado civil es casado con 42 personas equivalente al 50.6% de la población, el género es femenino con 81 personas equivalente al 97.59% de la población, la edad esta entre 36 y 45 años con 33 personas los cuales equivalen al 39.7 % de la población, el nivel de escolaridad que presenta mayor número de funcionarios es Básica Secundaria con 27 personas equivalente al 32.5 % de la población encuestada, el tiempo de antigüedad es la que presenta más de 8 años con 34 personas equivalente al 40.9 %, el nivel de estudio corresponde a Maestría con 31 personas equivalente al 37.3 % de la población encuestada.

## **5.1.2 Segunda Parte: Medición que determina los niveles de confianza a nivel personal y de la organización**

### **5.1.2.1. Impuestos y Dividendos**

En el ítem de los Impuestos (costo que genera un bajo nivel de confianza) a los Dividendos (los beneficios que genera un alto nivel de confianza) que plantean como se vive la cultura escolar

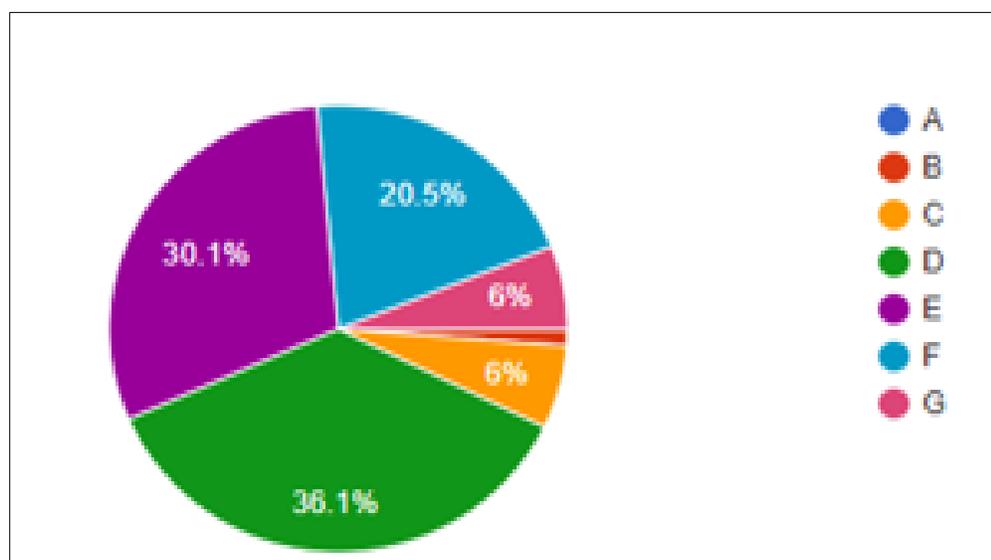
a partir de la visión de la organización y de las relaciones interpersonales, 30 de los funcionarios encuestados que equivalen al 36.1% de la población seleccionan la opción D así:

*Figura 20.* Impuestos y dividendos evaluados por los participantes

En la organización	En las relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas reglas y reglamentos burocráticos</li> <li>• Jerarquía innecesaria</li> <li>• Aprobaciones lentas</li> <li>• Desajustes en sistemas y estructuras</li> <li>• Algunos trabajadores e interesados insatisfechos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malentendidos habituales</li> <li>• Preocupaciones por intenciones y motivaciones</li> <li>• Interacciones caracterizadas por la tensión</li> <li>• Comunicaciones influidas por miedo, incertidumbre, duda y preocupación</li> <li>• Se gasta la energía en mantener las relaciones (y no en desarrollarlas)</li> </ul>

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

*Figura 21.* Opciones variables



Fuente: elaboración propia.

Para las opciones A y B no hubo respuesta. La Opción C, fue elegida por 5 personas que equivale al 6% de la población encuestada. La D, la escogieron 30 personas que corresponde al 36.1%. La opción E fue seleccionada por 25 personas que representan el 30.1%. La F fue escogida por 17 personas que equivale al 20.5 % de la población encuestada y la G es elegida por 5 personas que corresponden al 6%.

## 5.1.2.2. Niveles de Credibilidad

### 5.1.2.2.1. Integridad

Las preguntas que se le presentaron a la población encuestada fueron las siguientes:

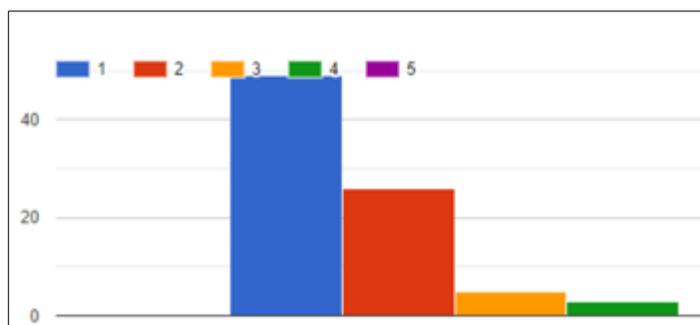
Figura 22. Ítems evaluados en integridad

	INTEGRIDAD ALTA	1	2	3	4	5	INTEGRIDAD BAJA
A	En todos los niveles soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas						En ocasiones justifico las "mentiras piadosas" doy una imagen falsa de personas o situaciones o "interpreto" la verdad para obtener los resultados que quiero
B	Lo que digo y hago es lo que realmente siento, en general, cumplo lo que digo						A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores
C	No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo						Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos
D	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o incluso redefinir valores.						Me cuesta reconocer que otra persona pueda tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer
E	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás						Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Respecto a la opinión sobre la opción A, 49 personas que equivalen al 59 % de la población encuestada eligieron el 1. 26 personas que corresponden al 31.3 % optaron por el 2. 5 personas escogieron el 3 y ellas representan el 6 % de la población encuestada. 3 personas, equivalentes al 3.6 % eligieron el 4 y ninguna el 5.

Figura 23. Integridad A



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la Integridad B, se presenta el contenido de la opción en la figura 24.

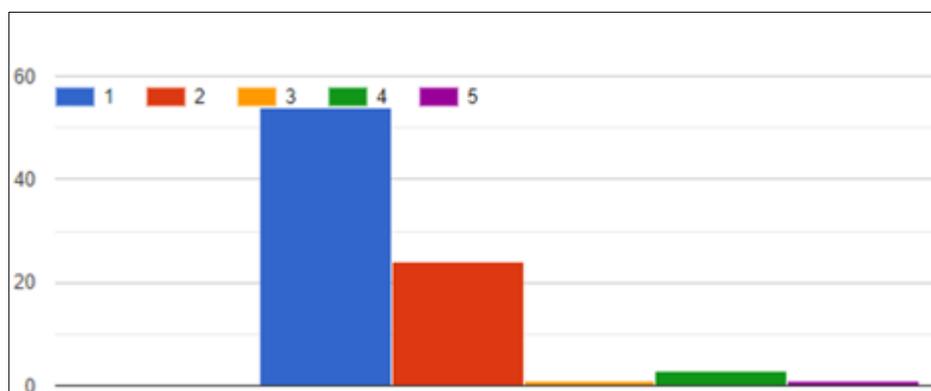
Figura 24. Ítem B de integridad

	INTEGRIDAD ALTA	1	2	3	4	5	INTEGRIDAD BAJA
B	Lo que digo y hago es lo que realmente siento, en general, cumplo lo que digo						A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

A respecto corresponde el 65% de la población encuestada a 54 personas que eligieron el 1. El 2, lo escogieron 24 personas que equivalen al 28.9 %. El 1.2% de la población encuestada, 1 persona, escogió el 3. El 4 lo eligieron 3 personas y equivalen al 3.6 % y 1 persona optó por el 5, que representa el 1.2%.

Figura 25. Integridad B



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la Integridad C, se plantea para la elección en los siguientes términos:

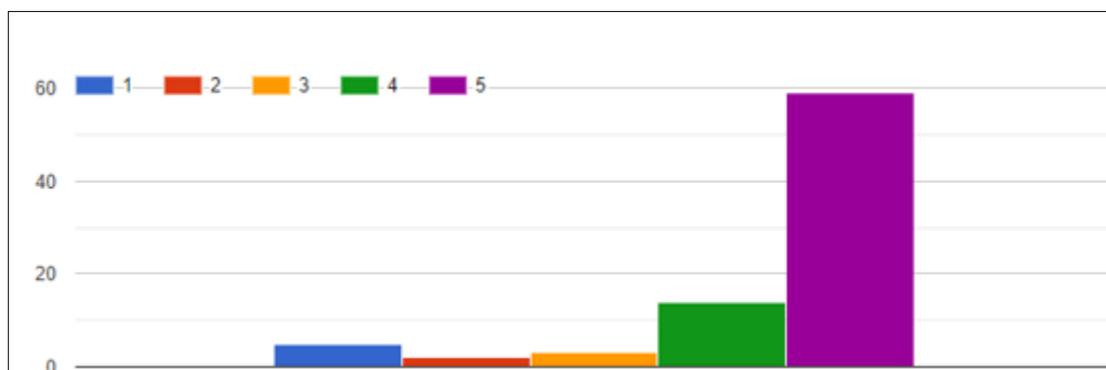
Figura 26. Ítem C de integridad

	INTEGRIDAD ALTA	1	2	3	4	5	INTEGRIDAD BAJA
C	No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo						Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

La opción 1 la escogieron 5 personas que equivalen al 6 % de la población encuestada. 2 personas eligieron el 2 y representan el 2.4 %. 3 personas optaron por la 3 y corresponden al 3.6%. 14 personas escogieron el 4 y son equivalentes al 16.8 %. Finalmente 59 personas eligen el 5 y representan el 71 % de la población encuestada.

*Figura 27. Integridad C*



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la integridad D, se propone elegir con base en las siguientes afirmaciones:

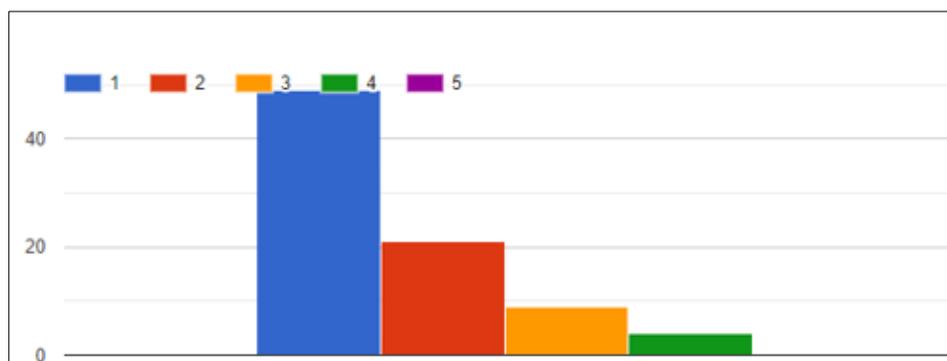
*Figura 28. Ítem D de integridad*

	INTEGRIDAD ALTA	1	2	3	4	5	INTEGRIDAD BAJA
<b>D</b>	Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o incluso redefinir valores.						Me cuesta reconocer que otra persona pueda tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

El 59% de la población encuestada, que corresponde a 49 personas eligió el nivel 1. 21 personas, que representan el 25.3% optaron por el 2. El 10.8%, que son 9 personas, eligieron el 3. 4 personas escogieron el 4 y ellas representan el 4.8% de la población encuestada y ninguno optó por el 5.

Figura 29. Integridad D



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la Integridad E, se propone calificar con base en las siguientes afirmaciones:

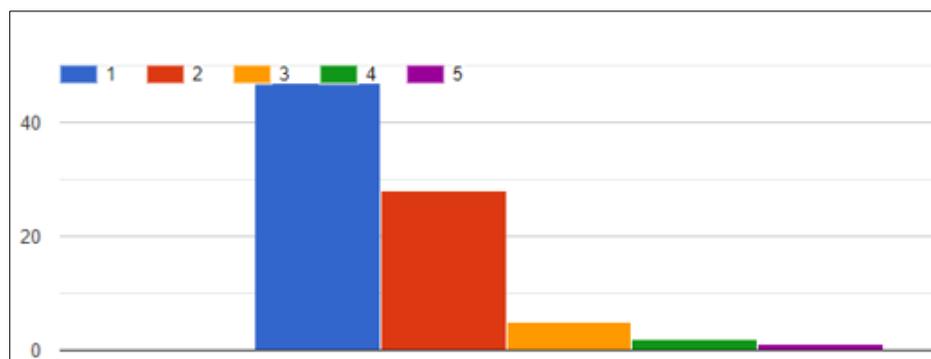
Figura 30. Ítem E de integridad

	INTEGRIDAD ALTA	1	2	3	4	5	INTEGRIDAD BAJA
E	Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás						Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Los resultados se resumen así: 1: 47 personas, equivalente al 56.6 % de la población encuestada. 2: 28 personas, corresponden al 33.7 %. 5 personas escogieron 3 y representan el 6 % de la población. Por el 4, hay 2 personas que equivalen al 2.4 % y 1 persona escogió el 5 y equivale al 1.2 % de la población encuestada.

Figura 31. Integridad E



Fuente: elaboración propia.

### 5.1.2.2.2. Intenciones

Se propone la siguiente lista de ítems para que las participantes elijan de acuerdo con su consideración:

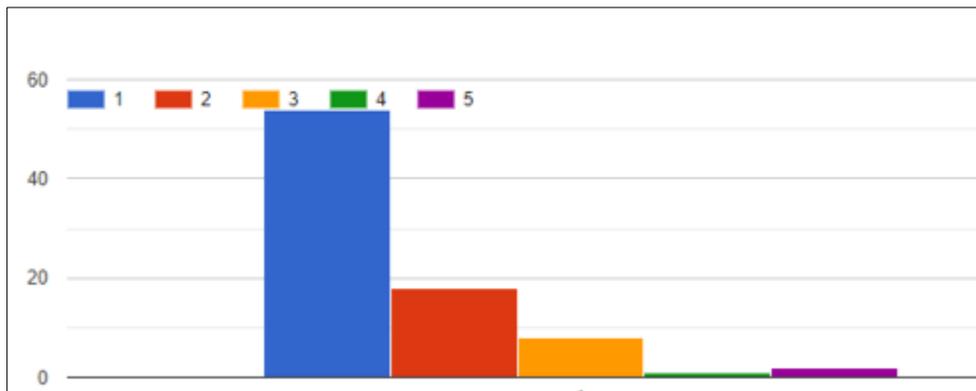
Figura 32. Ítems evaluados en intenciones

	Intención alta	1	2	3	4	5	Intención baja
<b>A</b>	Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás						No me preocupa en exceso la gente, salvo mis allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que sean mis propios desafíos en la vida
<b>B</b>	Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas						No pienso mucho en por qué hago o que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones
<b>C</b>	Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"						En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero
<b>D</b>	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas						Con respecto a mi conducta. La mayoría de la gente no cree que pienso en hacer lo mejor para ellos
<b>E</b>	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos						En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo(recursos, oportunidades, crédito) no lo consigo yo

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Respecto a la Intención A, 54 personas que equivalen al 65 % de la población encuestada eligieron el 1. La opción 2, la escogieron 18 personas que representan el 21.6 %. 8 personas equivalentes al 9.6 % optaron por el 3. 1 persona eligió el 4 y 2 personas que equivalen 2.4 % de la población encuestada eligieron el 5.

Figura 33. Intención A



Fuente: elaboración propia.

La intención B, plantea el siguiente contenido:

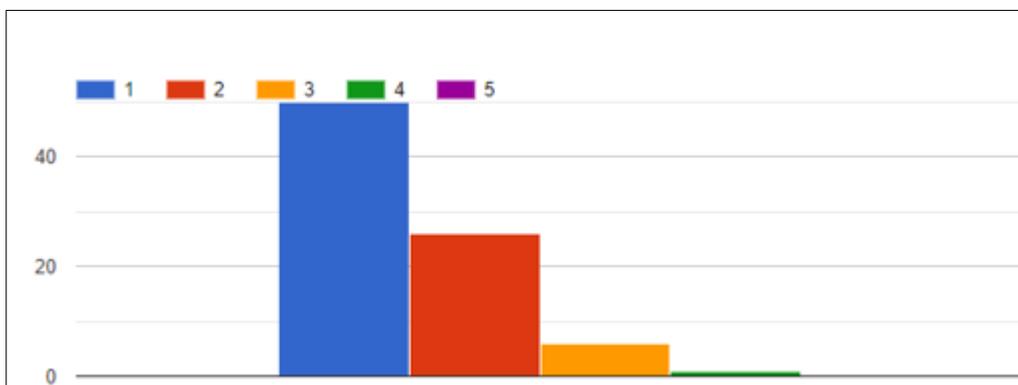
Figura 34. Ítem B de intenciones

Intención alta	1	2	3	4	5	Intención baja
Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas						No pienso mucho en por qué hago o que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Los resultados de la Intención B están representados por 50 personas que eligieron la opción 1 y equivalen al 60.2 % de la población encuestada. La opción 2 fue escogida por 26 personas que representa el 31.3 %. 6 personas optaron por la 3 y equivalen 7.2 %. 1 persona eligió la 4 y corresponde al 1.2 % de la población encuestada y ninguna optó por el 5.

Figura 35. Intención B



Fuente: elaboración propia.

La intención C, propone el siguiente planteamiento:

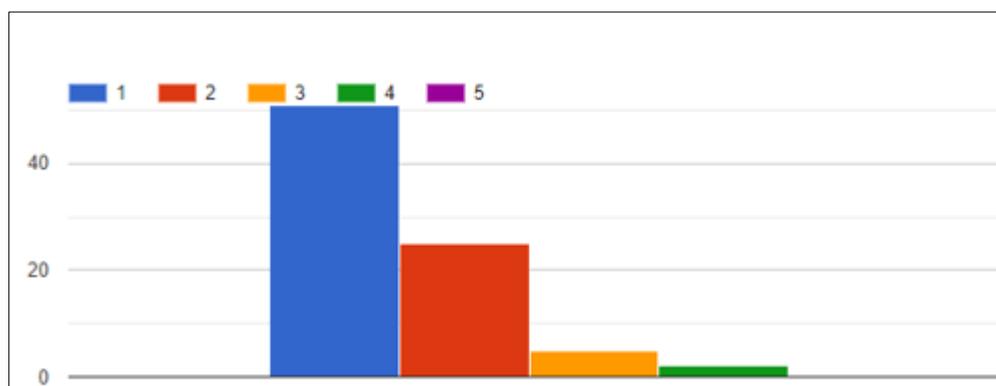
Figura 36. Ítem C de intenciones

Intención alta	1	2	3	4	5	Intención baja
Busco soluciones activamente para que todos los implicados "ganen"						En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

De la población encuestada, 51 personas eligieron la opción 1, equivalente al 61.4%. 25 personas que corresponden al 30.1 % optaron por el 2. 5 personas escogieron el 3 y representan el 6 %. La opción 4, la eligieron 2 personas que equivalen al 2.4 % de la población encuestada y ninguno optó por el 5.

Figura 37. Intención C



Fuente: elaboración propia.

La intención D plantea las siguientes alternativas a la población encuestada:

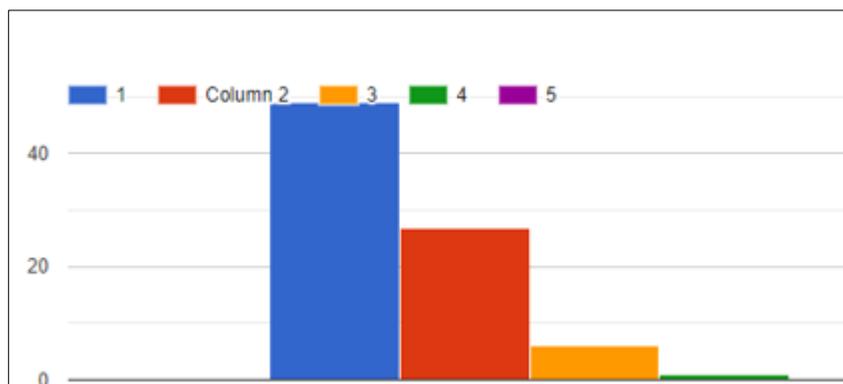
Figura 38. Ítem D de intenciones

	Intención alta	1	2	3	4	5	Intención baja
<b>D</b>	Otras personas pueden decir claramente, por las cosas que hago, que estoy pensando en hacer lo mejor para ellas						Con respecto a mi conducta. La mayoría de la gente no cree que pienso en hacer lo mejor para ellos

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

El 59% que representa a 49 personas eligieron el 1; 27 personas que equivalen al 32.5 % de la población encuestada optaron por el 2. El 7.2%, es decir 6 personas escogieron el 3 y 1 persona optó por el 4. Ninguna por el 5.

Figura 39. Intención D



Fuente: elaboración propia.

La intención E plantea el siguiente par de afirmaciones:

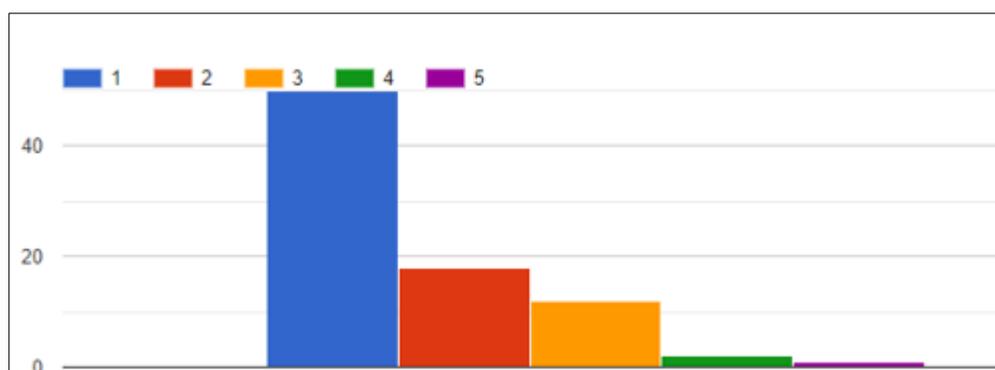
Figura 40. Ítem E de intenciones

	Intención alta	1	2	3	4	5	Intención baja
E	Creo sinceramente que hay suficiente de todo para todos						En el fondo, estoy convencido de que si otra persona consigue algo (recursos, oportunidades, crédito) no lo consigo yo

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Respecto a la Intención E, el 60.2% de la población encuestada que representa 50 personas, eligieron el 1. 18 personas que equivalen al 21.6 % escogieron el 2. 12 personas optaron por el 3 y corresponden 14.4 % de la población encuestada. Por el 4, equivalente al 4.8 % de la población encuestada eligieron 4 personas y por el 5, 1 persona que equivale al 1.2.

Figura 41. Intención E



Fuente: elaboración propia.

### 5.1.2.2.3. Capacidades

Las capacidades son “las aptitudes, talentos, actitudes, destrezas, conocimientos, y estilos que se utilizan para alcanzar los resultados, a nivel de organizaciones y los resultados que se refieren al rendimiento” (Bermúdez y Muñoz, 2015, p.60). Las capacidades se consideran fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos en la institución y alcanzar las metas asignadas.

Figura 42. Ítems evaluados en capacidades

Capacidad alta	1	2	3	4	5	Capacidad baja
<b>A</b> No he adquirido el conocimiento, ni desarrollado plenamente las actividades necesarias para ser realmente eficaz en mi trabajo						Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando
<b>B</b> Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en mi trabajo, ni en cualquier otro ámbito de mi vida						Sin descanso actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida
<b>C</b> No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes: estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades						He identificado mis puntos fuertes y me concentro sobretodo en utilizarlos con eficacia
<b>D</b> Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza						Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En cuanto a la Capacidad A, se plantean las siguientes afirmaciones:

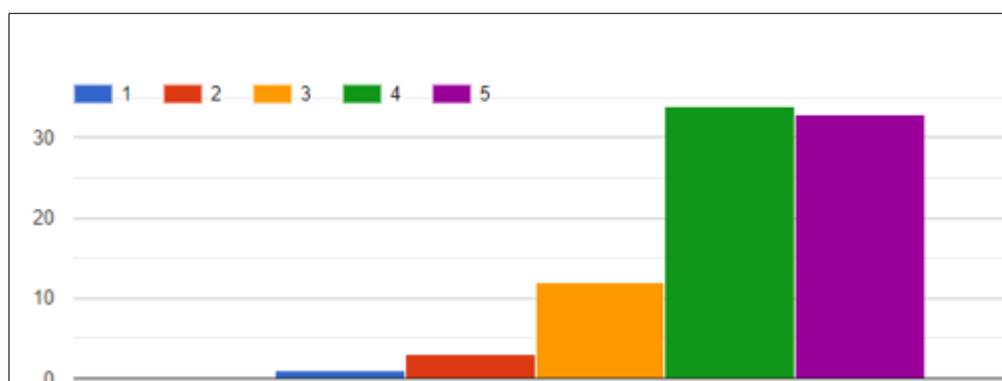
Figura 43. Ítem A de capacidades

Capacidad alta	1	2	3	4	5	Capacidad baja
A No he adquirido el conocimiento, ni desarrollado plenamente las actividades necesarias para ser realmente eficaz en mi trabajo						Existe una elevada correspondencia entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy desempeñando

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Respecto a esta Capacidad, el 1.2 % de la población encuestada, es decir 1 persona eligió el 1. La opción 2 la escogieron 3 personas que son equivalentes al 3.6 % de quienes participaron en la encuesta. 12 personas, equivalentes al 14.4 % de la población encuestada eligieron el 3. 34 personas optaron por el 4 y representan el 40.9 % y por el 5, 33 personas que equivalen al 39.7 % de la población encuestada. En la figura 44 se ilustran estos resultados:

Figura 44. Capacidad A



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la Capacidad B, se propone elegir con base en estas afirmaciones:

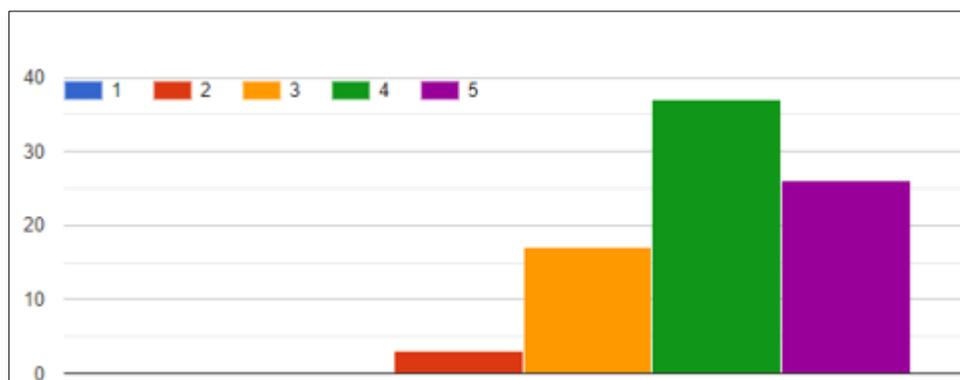
Figura 45. Ítem B de capacidades

Capacidad alta	1	2	3	4	5	Capacidad baja
B Rara vez dedico tiempo a mejorar mis conocimientos y técnicas en mi trabajo, ni en cualquier otro ámbito de mi vida						Sin descanso actualizo e incremento el conocimiento y las técnicas en todos los ámbitos importantes de mi vida

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Ninguna persona eligió el 1; 3 personas optaron por el 2, lo cual representan el 3.6 % de la población encuestada. Por el 3, 17 personas que equivalen al 20.4 % escogieron. 37 personas que representan el 44.5 % de la población encuestada eligieron el 4 y por el 5, 26 personas, equivalentes al 31.3 % de la población encuestada.

*Figura 46. Capacidad B*



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la Capacidad C, las opciones que se plantearon fueron las siguientes:

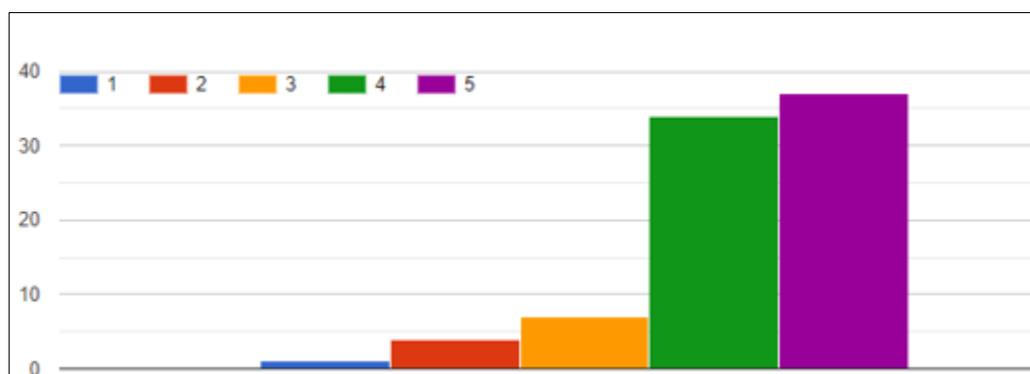
*Figura 47. Ítem C de capacidades*

	1	2	3	4	5	
<b>Capacidad alta</b>						<b>Capacidad baja</b>
<b>C</b> No estoy del todo seguro de cuáles son mis puntos fuertes: estoy más centrado en intentar mejorar los ámbitos donde muestro más debilidades						He identificado mis puntos fuertes y me concentro sobretodo en utilizarlos con eficacia

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En cuanto a los resultados de la Capacidad C, 1 persona optó por el 1. 4 personas que equivalen al 4.8 % de la población encuestada escogieron el 2. La opción 3, la eligieron 7 personas que representan el 8.4 % de los encuestados. 34 personas optaron por el 4 y equivalen al 40.9 % y la opción 5 la eligieron 37 personas que es el 44.5 % de la población encuestada.

Figura 48. Capacidad C



Fuente: elaboración propia.

En relación con la Capacidad D, se propone lo siguiente a consideración de la población encuestada:

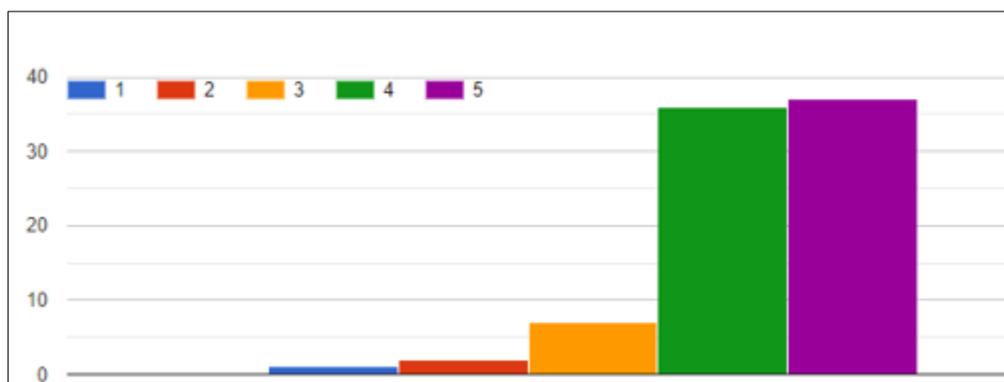
Figura 49. Ítem D de capacidades

Capacidad alta	1	2	3	4	5	Capacidad baja
D Llegados a este punto, realmente no tengo mucha idea sobre cómo generar confianza						Sé cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y me esfuerzo conscientemente por hacerlo

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Sobre esta capacidad, 1 persona equivalente al 1.2 % de la población encuestada optó por el 1. Por la opción 2, 2 personas la eligieron y representan el 2.4%. 7 personas tomaron la 3 y constituyen el 8.4 % de los encuestados. La opción 4 la escogieron 36 personas y equivalen al 43.3 % y por el 5, que son 37 personas son el 44.5 % de la población encuestada.

Figura 50. Capacidad D



Fuente: elaboración propia.

### 5.1.2.2.4 Resultados

Tal como exponen Covey y Merrill (2007) los resultados alcanzados en el cumplimiento de las metas son fundamentales para generar confianza y por ende credibilidad en la institución. A continuación se presentan los ítems evaluados en la categoría de resultados.

Figura 51. Ítems evaluados en resultados

Resultado alto	1	2	3	4	5	Resultado bajo
Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados						No poseo una trayectoria suficientemente buena. Mi currículo no es reconocido como otros
Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades						Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho
Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza						Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada pues no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando
Salvo raras excepciones, si empiezo algo lo termino						Con frecuencia no logro terminar lo que empiezo
Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza						No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, sólo que los consiga

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Se proponen las siguientes afirmaciones para el Resultado A:

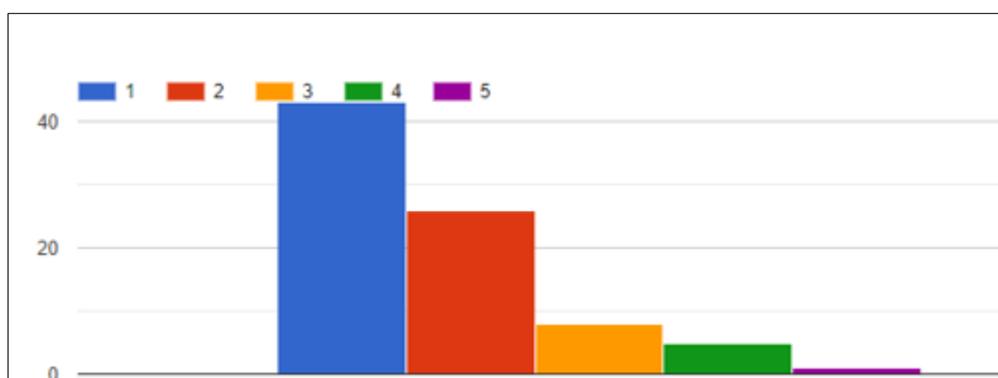
Figura 52. Ítem A de resultados

Resultado alto	1	2	3	4	5	Resultado bajo
Es evidente que mi trayectoria suscita en los demás la confianza en que lograré los resultados deseados						No poseo una trayectoria suficientemente buena. Mi currículum no es reconocido como otros

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En este orden de ideas, 43 personas equivalentes al 51.8 % de la población encuestada, optaron por la opción 1. Por la 2, 26 personas que representan el 31.3 %. 8 personas escogieron la 3 y son el 9.6 % de los encuestados. Por la 4, 5 personas que equivalen al 6 % y 1 personas escogió la 5.

Figura 53. Resultado A



Fuente: elaboración propia.

Para el Resultado B, se plantean las siguientes afirmaciones:

Figura 54. Ítem B de resultados

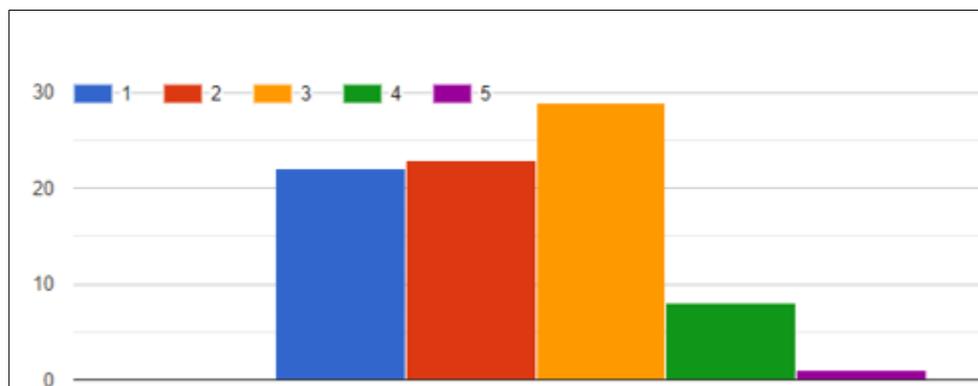
Resultado alto	1	2	3	4	5	Resultado bajo
Centro mis esfuerzos en conseguir resultados, no en las actividades						Centro los esfuerzos en hacer lo que me han dicho

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Sobre el particular, 22 personas, equivalente al 26.5 % de la población encuestada, eligieron la opción 1. La 2, la escogieron 23 personas y ellas representan el 27.7 % de los encuestados. La

opción 3 la eligieron 29 personas que equivalen al 34.9 % de la población encuestada. 8 personas optaron por el 4 y son el 9,6 % de los encuestados. Finalmente, 1 persona eligió el 5.

Figura 55. Resultado B



Fuente: elaboración propia.

Para el Resultado C, se presentan las siguientes opciones:

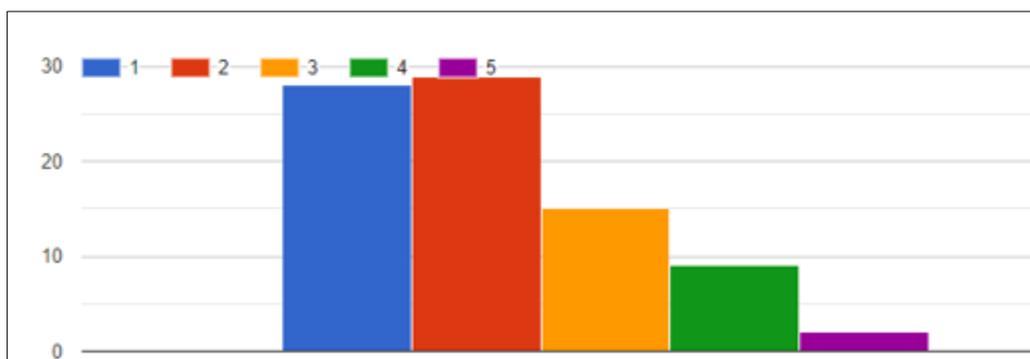
Figura 56. Ítem C de resultados

Resultado alto	1	2	3	4	5	Resultado bajo
Explico claramente a los demás mi trayectoria de un modo que inspira confianza						Cuando llega el momento de explicar mi trayectoria, o no digo nada pues no quiero dar la impresión de estar fanfarroneando

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

El 33.7 % de la población encuestada equivalente a 28 personas, respondió la opción 1. Por el 2, 29 personas que representan al 34.9 % de los encuestados. 15 personas, el 18%, eligieron el 3. La opción 4 la escogieron 9 personas que constituyen el 10.8 % de la población encuestada y 2 personas optaron por el 5, equivalentes al 2.4 %.

Figura 57. Resultado C



Fuente: elaboración propia.

Se plantean las siguientes opciones para medir el Resultado D:

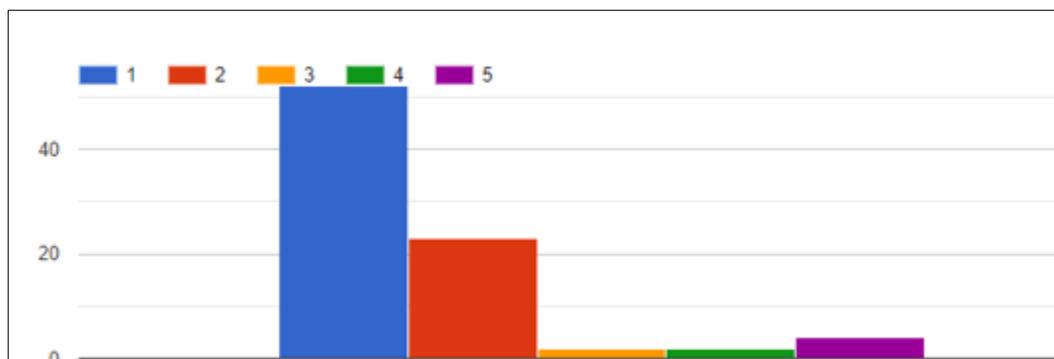
Figura 58. Ítem D de resultados

Resultado alto	1	2	3	4	5	Resultado bajo
Salvo raras excepciones, si empiezo algo lo termino						Con frecuencia no logro terminar lo que empiezo

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Siendo así, 52 personas que equivalen al 62.6 % de la población encuestada optaron por el 1. El 27.1 % de los encuestados, 23 personas, eligieron el 2. 2 personas que representan el 2.4 % de la población encuestada, tomaron el 3. Por el 4, 2 personas que constituyen el 2.4% y 4 personas eligieron el 5, que el 4.8 % de los encuestados. En la figura 59 se ilustra este hallazgo.

Figura 59. Resultado D



Fuente: elaboración propia.

La siguiente es la tabla presentada para el Resultado E:

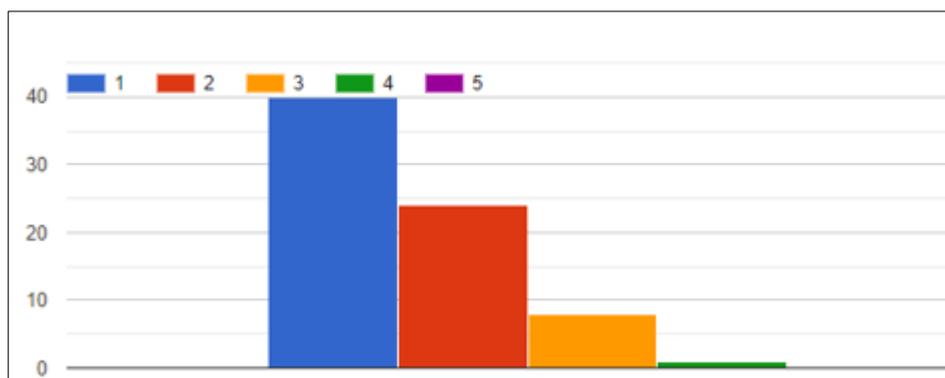
*Figura 60.* Ítem E de resultados

Resultado alto	1	2	3	4	5	Resultado bajo
Sistemáticamente, logro resultados con métodos que inspiran confianza						No me preocupa en exceso la manera de conseguir los resultados, sólo que los consiga

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En la figura 61 se puede observar que 40 personas que equivalen al 48,1% de la población encuestada optaron por el 1. EL 28.9%, que son 24 personas eligieron el 2. Por la 3, 8 personas que representan el 9.6% de los encuestados. 1 persona eligió el 4 y ninguna el 5.

*Figura 61.* Resultado E



Fuente: elaboración propia.

### 5.1.3. Cultura Organizacional

El siguiente apartado da cuenta sobre la descripción de la cultura que se vive en la institución a través de 13 conductas y se agrupan en tres módulos que indaga a partir de las conductas y lo comportamientos de la población encuestada.

### 5.1.3.1 Conductas del Carácter

En este módulo del cuestionario se miden 5 conductas del carácter que se presentan a continuación:

Figura 62. Conductas del carácter

	Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
		1	2	3	4	5	
Carácter	Hablar claro						Mentir, dar vueltas a las cosas, decir verdades a medias, ser ambiguo, adular
	Mostrar respeto						No preocuparse o no demostrar que se preocupa, mostrar falta de respeto o respetar sólo a los que pueden hacer algo por usted
	Crear transparencia						Retener información, tener secretos, crear ilusiones, fingir
	Corregir errores						No admitir o reparar los errores, ocultar los errores
	Mostrar lealtad						Traicionar a los demás, llevarse el mérito, tener doble cara

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

El primer aspecto que se plantea es Hablar Claro a través de las afirmaciones que se presentan en la figura 63.

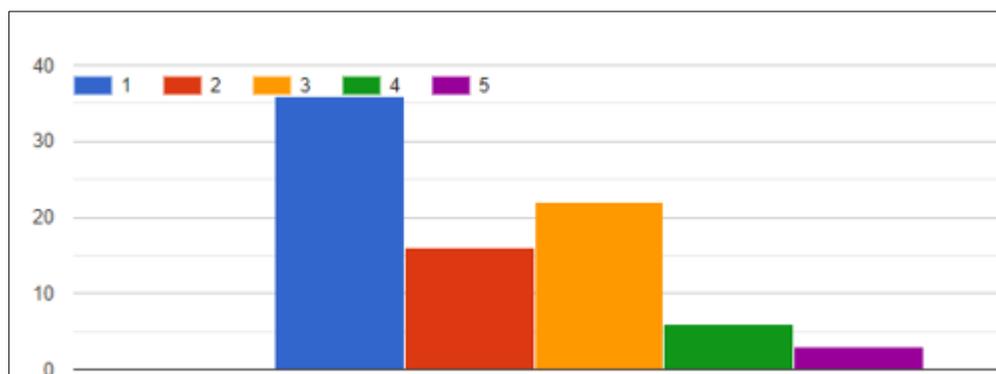
Figura 63. Ítem de la conducta hablar claro

Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
	1	2	3	4	5	
Hablar claro						Mentir, dar vueltas a las cosas, decir verdades a medias, ser ambiguo, adular

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

De las personas encuestadas, 36 eligen la opción 1, equivalente al 43.3 %. Por la 2, hay 16 personas que representan el 19.2 % de la población encuestada. 22 personas optaron por la 3, son el 26.5 %. La 4 la eligieron 6 personas que son el 7.2 % de la población encuestada y 3 personas que equivalen al 3.6 % de los encuestados, optaron por el 5. En la figura 64 se aprecian los resultados de la conducta Hablar Claro en Aspaen Gimnasio Iragua:

Figura 64. Hablar claro



Fuente: elaboración propia.

La segunda conducta que se plantea es Demostrar Respeto, la cual se evalúa a través de las siguientes afirmaciones:

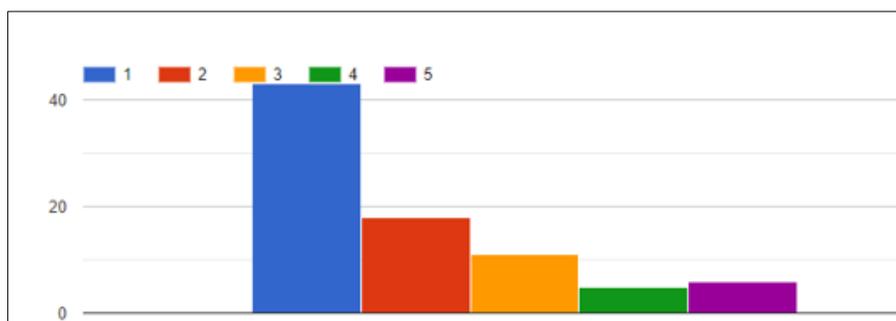
Figura 65. Ítem de la conducta demostrar respeto

Conducta	Comportamiento actual					Contrario/falseamiento
	1	2	3	4	5	
Demostrar respeto						No preocuparse o no demostrar que se preocupa, mostrar falta de respeto o respetar sólo a los que pueden hacer algo por usted

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

El 51.8% de la población encuestada, 43 personas, eligió la opción 1: 18 escogieron la 2 y ellas representan el 21.6%. La opción 3, fue elegida por 11 personas que constituyen el 13.2% de los encuestados. 5 personas escogieron el 4, y son el 6%. Finalmente, 6 personas optaron por el 5 y ellos constituyen el 7.2% de los encuestados. En la figura 66 se observan estos resultados en forma gráfica:

Figura 66. Demostrar respeto



Fuente: elaboración propia.

El tercer aspecto que se mide es Crear Transparencia y se plantea así:

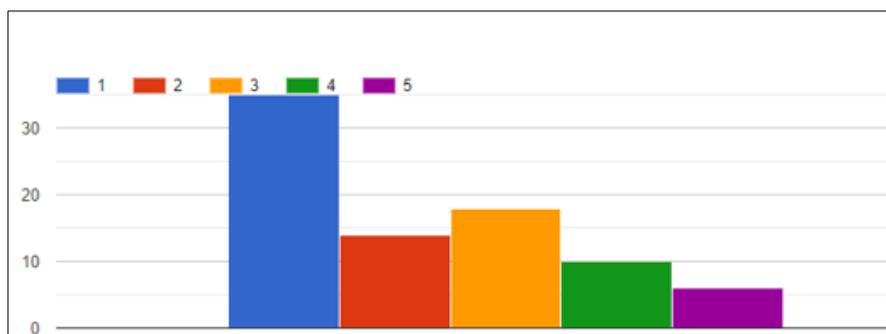
Figura 67. Ítem de la conducta crear transparencia

Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
	1	2	3	4	5	
Crear transparencia						Retener información, tener secretos, crear ilusiones, fingir

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En este sentido, 35 personas, equivalentes al 42.1 % de la población encuestada eligieron la opción 1. 14 personas escogieron la opción 2 y ellas representan el 16.8 % de los encuestados. Por la 3, hay 18 personas que son el 21.6 %. La opción 4 fue elegida por 10 personas que constituyen el 12 % de la población encuestada y 6 personas, equivalentes al 7.2 % optaron por la 5.

Figura 68. Crear transparencia



Fuente: elaboración propia.

Respecto a Corregir errores, el ítem se plantea de la siguiente manera:

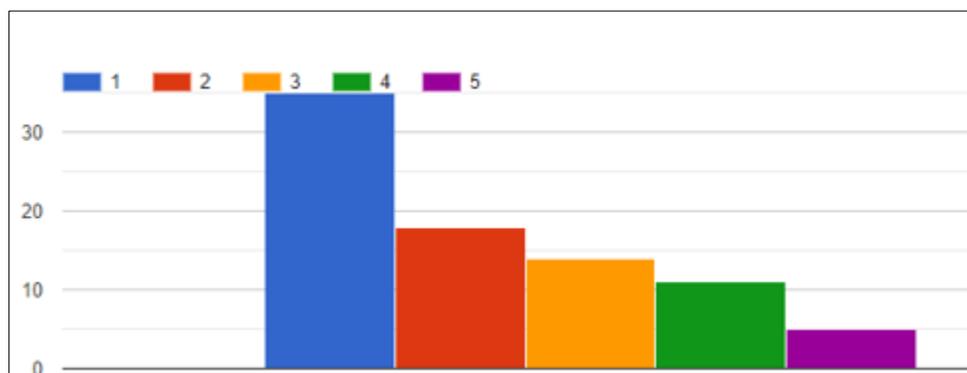
*Figura 69.* Ítem de la conducta corregir errores

Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
	1	2	3	4	5	
Corregir errores						No admitir o reparar los errores, ocultar los errores

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En la figura 70 se aprecia que 35 personas, equivalentes al 42.1 % de la población encuestada eligieron la alternativa 1. Por la 2, están 18 personas que representan el 21.6 % de los encuestados. La 3, la escogieron 14 personas que son el 16.8 %. Optaron por la 4, 11 personas que equivalen al 13.2 % de la población encuestada y por la 5, 5 personas que corresponden al 6.02 %.

*Figura 70.* Corregir errores



Fuente: elaboración propia.

El último aspecto que se contempla es Mostrar Lealtad, el cual se presenta así:

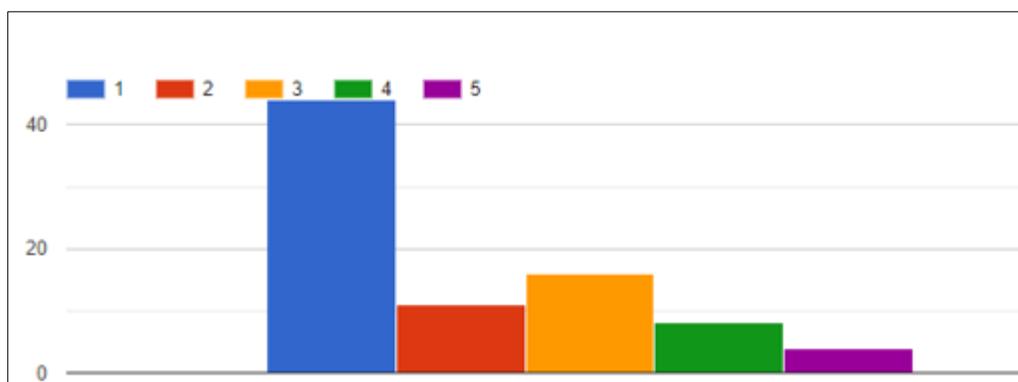
Figura 71. Ítem de la conducta mostrar lealtad

Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
	1	2	3	4	5	
Mostrar lealtad						Traicionar a los demás, llevarse el mérito, tener doble cara

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Sobre este aspecto, el 53 % de la población encuestada, es decir 44 personas, optaron por la alternativa 1. Por la 2, 11 personas que equivalen al 13.2 %. 16 personas eligieron la 3, que corresponde al 19.2 % de los encuestados. El 9.6 % de la población encuestada, 8 personas, escogieron la 4 y 4 personas, equivalente al 4.8 %, tomaron la opción 5.

Figura 72. Mostrar lealtad



Fuente: elaboración propia.

### 5.1.3.2 Conducta Competencia

La Competencia se midió a través de 5 conductas que se presentan en la siguiente figura:

Figura 73. Conductas de la competencia

Competencia	Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
		1	2	3	4	5	
	Presentar resultados						No presentar, entregar actividades, no resultados
	Mejorar						Deteriorarse, no invertir en mejoras; ofrecer una única solución para cada problema
	Afrontar la realidad						Enterrar la cabeza en la arena: centrarse en tareas sin resultados, mientras se descuidan las tareas de peso
	Clarificar las expectativas						Asumir las expectativas o no comunicarlas: crear expectativas vagas y cambiantes
	Practicar las responsabilidades						No asumir responsabilidades: "no es culpa mía". No responsabilizar a los demás

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Se plantea el aspecto Presentar resultados como a continuación se presenta:

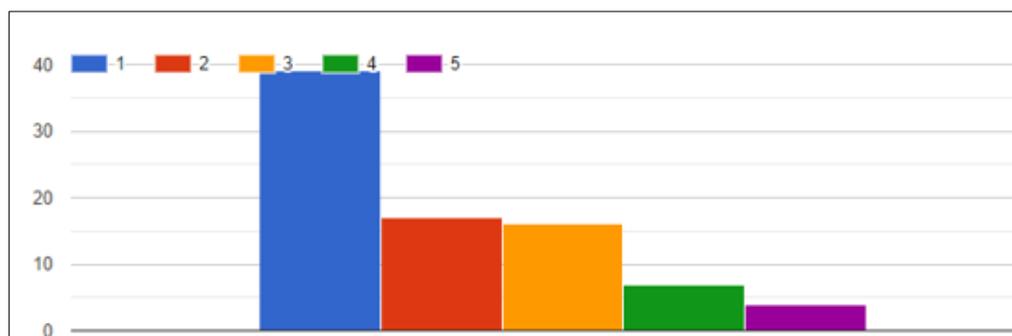
Figura 74. Ítem de la conducta presentar resultados

Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
	1	2	3	4	5	
Presentar resultados						No presentar, entregar actividades, no resultados

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En este sentido, por la opción 1 hay 39 personas, equivalente al 46.9 % de la población encuestada. 17 personas escogieron la 2 y representan el 20.4 % de los encuestados. Por la 3, hay 16 personas que constituyen el 19.2 %. 7 personas optaron por la 4 y son el 8.4 % y por la 5, 4 personas que equivalen al 4.8 % de la población encuestada. En la figura 75 se observan gráficamente estos resultados:

Figura 75. Presentar resultados



Fuente: elaboración propia.

Respecto al ítem Mejorar se plantean las siguientes afirmaciones:

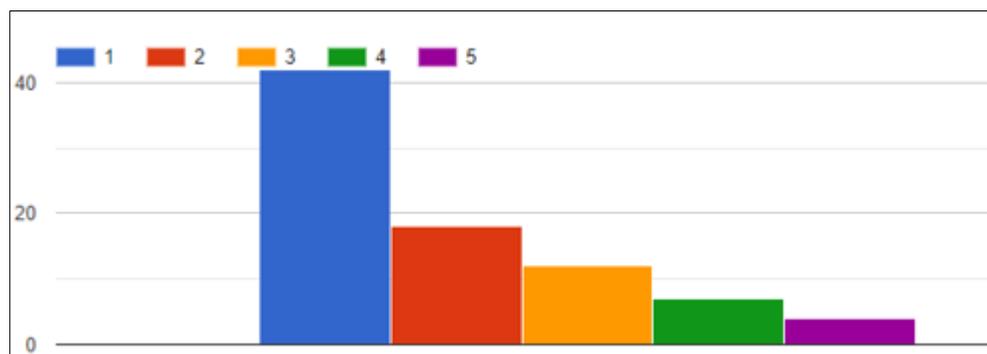
Figura 76. Ítem de la conducta mejorar

Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
	1	2	3	4	5	
Mejorar						Deteriorarse, no invertir en mejoras; ofrecer una única solución para cada problema

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Es así como el 50.6 % de la población encuestada que corresponde a 42 persona, han elegido el 1. La opción 2, la escogieron 18 personas, equivalentes al 21.6 % de la población encuestada. 12 personas optaron por la 3 y ellas representan el 14.4 % de los encuestados. Por la 4, 7 personas que son el 8.4 % y por la 5, 4 personas que equivalen al 4.8 % de la población encuestada. La figura 77 permite observar los resultados en forma gráfica:

Figura 77. Mejorar



Fuente: elaboración propia.

Con relación al aspecto Afrontar la realidad, se presenta el siguiente par de afirmaciones:

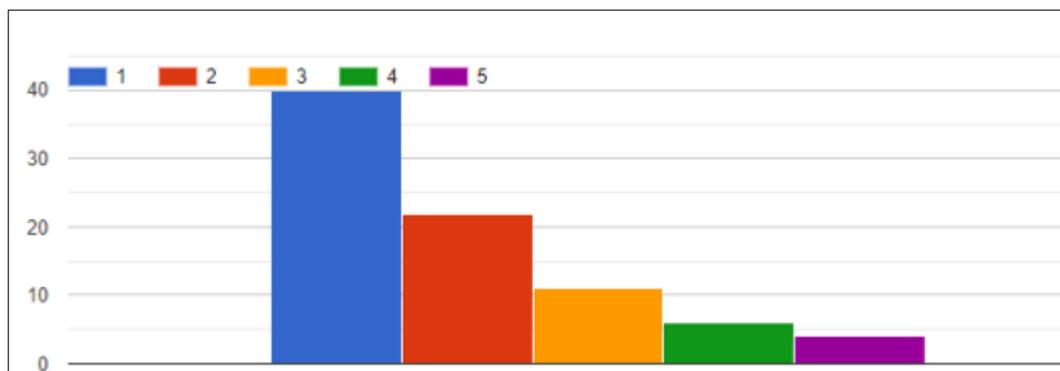
Figura 78. Ítem de la conducta afrontar la realidad

Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
	1	2	3	4	5	
Afrontar la realidad						Enterrar la cabeza en la arena: centrarse en tareas sin resultados, mientras se descuidan las tareas de peso

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En la siguiente figura se observa que 40 personas que equivalen al 48.1 % de la población encuestada tomaron la opción 1. La alternativa 2, la eligieron 22 personas que representan el 26.5 % .11 personas optaron por la 3 y son el 13.25 %. El 7.2 % de la población encuestada, 6 personas, eligieron la 4 y por la 5, optaron 4 personas que corresponde al 4.8 % de los encuestados.

Figura 79. Afrontar la realidad



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al aspecto Clarificar las expectativas, se plantean las siguientes afirmaciones:

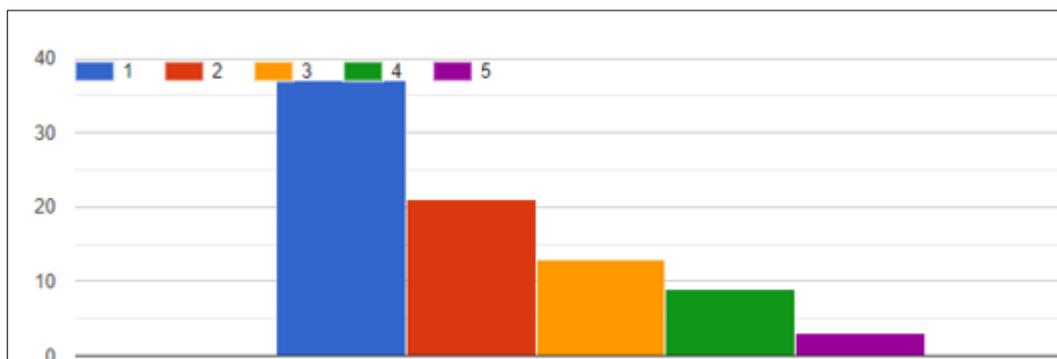
Figura 80. Ítem de la conducta clarificar expectativas

Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
	1	2	3	4	5	
Clarificar las expectativas						Asumir las expectativas o no comunicarlas: crear expectativas vagas y cambiantes

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Sobre el particular, hay 37 personas que eligieron la alternativa 1 y corresponden al 44.5 % de la población encuestada. La opción 2 la escogieron 21 personas y equivalen al 25.3 % de los encuestados. 13 personas optaron por la 3 y son el 15.6 %. Por la alternativa 4 hay 9 personas y corresponden al 10.8 % y finalmente, 3 personas eligieron la 5 y son el 3.6 % de la población encuestada.

Figura 81. Clarificar expectativas



Fuente: elaboración propia.

Respecto al quinto aspecto de este ítem, se plantea Practicar la responsabilidad:

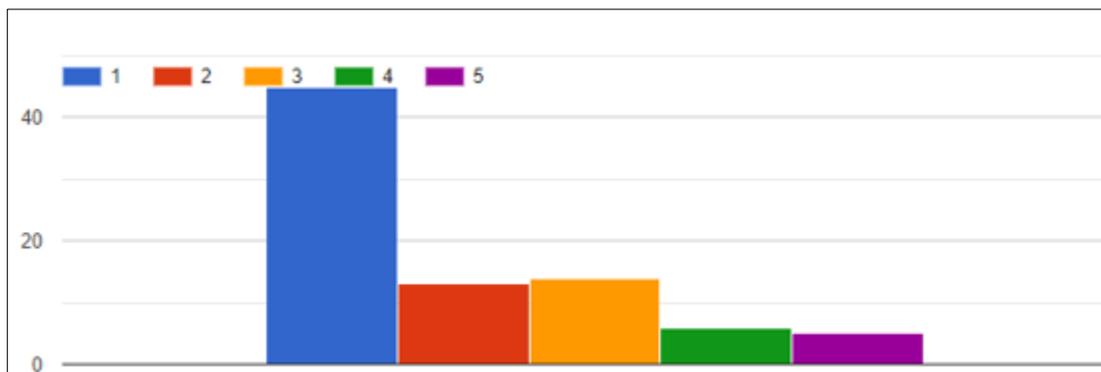
Figura 82. Ítem de la conducta practicar la responsabilidad

Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
	1	2	3	4	5	
Practicar las responsabilidades						No asumir responsabilidades: "no es culpa mía". No responsabilizar a los demás

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En este aspecto, hay 45 personas que escogieron la alternativa 1 y equivalen al 54.2 % de la población encuestada. Por la opción 2 hay 13 personas que corresponden al 15.6 %. 14 personas eligieron el 3 y son el 16.8 % de los encuestados y por la opción 4, están 6 personas que equivalen al 7.2 % de la población encuestada. Finalmente, 5 personas eligieron la 5 y equivalen al 6 %.

Figura 83. Practicar responsabilidad



Fuente: elaboración propia.

### 5.1.3.3. Conducta Ambos

Figura 84. Conductas de la dimensión ambos

Ambos	Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
		1	2	3	4	5	
	Escuchar primero						No escuchar, hablar primero, escuchar después, fingir que se escucha, escuchar sin entender
	Mantener los compromisos						Romper los compromisos; infringir los compromisos, plantear compromisos vagos y elusivo o no adoptar compromisos
	Ampliar la confianza						Retirar la confianza; mostrar falsa confianza y después fisgonear; adjudicar responsabilidad sin autoridad

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

El primer aspecto que se indaga es sobre Escuchar primero, de la siguiente manera se plantea:

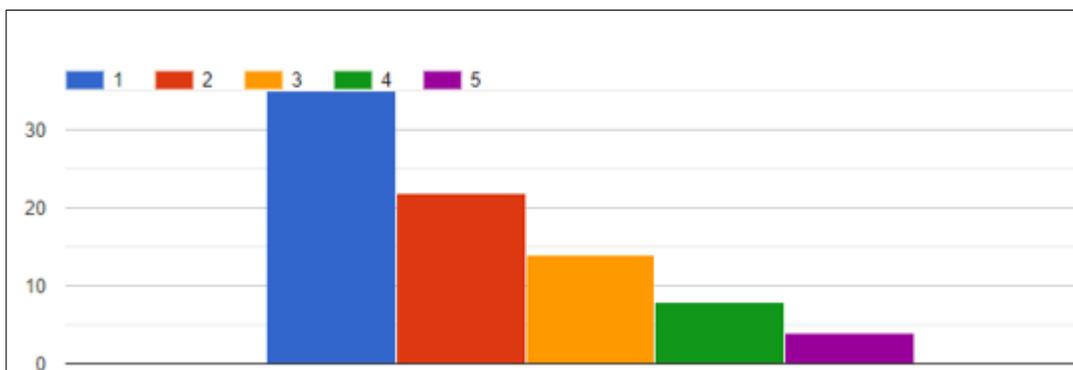
Figura 85. Ítem de la conducta escuchar primero

Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
	1	2	3	4	5	
Escuchar primero						No escuchar, hablar primero, escuchar después, fingir que se escucha, escuchar sin entender

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

Sobre el particular, hay 35 personas que corresponden al 42.1 % de la población encuestada que optaron por el 1. Por la opción 2, hay 22 personas que equivalen al 26.5 % 14 personas toman la alternativa 3 y ellas constituyen el 16.8 % de los encuestados. La opción 4 la toman 8 personas que son el 9.6 % y 4 personas eligen el 5, que equivalen al 4.8 % de la población encuestada.

Figura 86. Escuchar primero



Fuente: elaboración propia.

También se indaga por el aspecto relacionado con Mantener los compromisos,

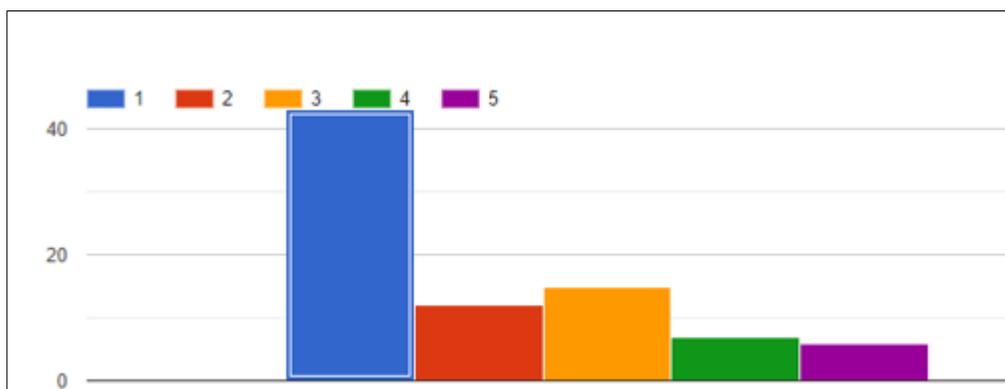
Figura 87. Ítem de la conducta mantener los compromisos

Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
	1	2	3	4	5	
Mantener los compromisos						Romper los compromisos; infringir los compromisos, plantear compromisos vagos y elusivo o no adoptar compromisos

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En relación con este, por la opción 1 hay 43 personas que equivalen al 51.8 % de la población encuestada. 12 personas toman la alternativa 2 y ellos representan el 14.4 %. Por la 3 hay 15 personas que corresponden al 18 % de los encuestados y 7 personas equivalentes al 8.4 % de la población encuestada tomaron la alternativa 4. Finalmente, 6 personas escogieron el 5 y son el 7.2 % de la población encuestada

Figura 88. Mantener los compromisos



Fuente: elaboración propia.

El último aspecto presentado es Ampliar la confianza y se evalúa a partir del siguiente par de preguntas:

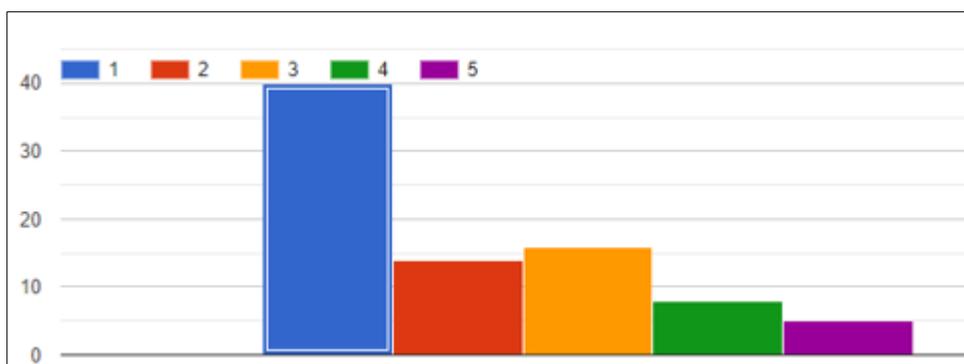
Figura 89. Ítem de la conducta ampliar la confianza

Conducta	Comportamiento actual				Contrario/falseamiento	
	1	2	3	4	5	
Ampliar la confianza						Retirar la confianza; mostrar falsa confianza y después fisgonear; adjudicar responsabilidad sin autoridad

Fuente: Bermúdez y Muñoz (2015) adaptado de Covey y Merrill (2007)

En este sentido, hay 40 personas que eligieron el 1 y ellas equivalen 48.19 % de la población encuestada. Por la opción 2, 14 personas escogieron y ellas corresponden al 16.8 %. 16 personas tomaron la alternativa 3 y son el 19.2 % de los encuestados. La 4 corresponde a 8 personas, que son el 9.6 % y por la opción 5 hay 5 personas equivalente 6 % de la población encuestada.

Figura 90. Ampliar la confianza



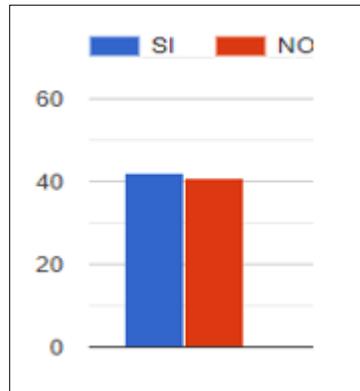
Fuente: elaboración propia.

### 5.1.4 Conductas Culturales

En este apartado se plantean las percepciones que las personas encuestadas tienen sobre variables planteadas en relación con una serie de conductas que suelen ser asumidas de manera constante por los colaboradores y permiten conocer la percepción que se tiene sobre la cultura a nivel general en la institución.

El primer aspecto de las conductas culturales que se evaluó es si las personas manipulan o distorsionan los hechos. Al respecto se encontró que 42 personas, equivalentes al 50.6 % de la población encuestada afirman que sí. Mientras que 41 personas que corresponden al 48.19 % de la población encuestada afirman que no. En la figura 91 se presenta la distribución de la población con relación a este ítem:

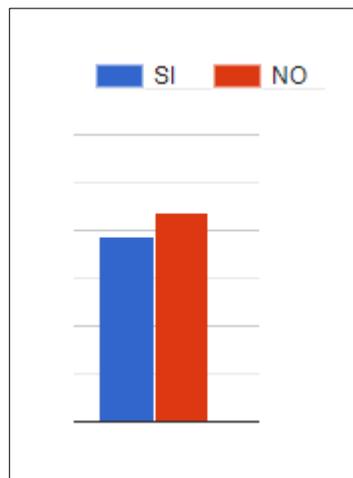
*Figura 91.* Las personas manipulan o distorsionan los hechos



Fuente: elaboración propia.

La segunda conducta cultural que se evaluó es si las personas ocultan y acaparan la información. En relación con este ítem evaluado 39 personas que equivalen al 46.9% de la población encuestada afirman que sí. Mientras que 44 personas que corresponden al 53 % de las participantes afirman que no. En la figura 92 se presenta gráficamente esta información:

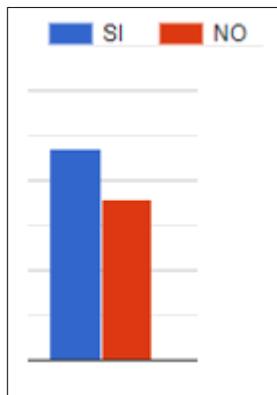
*Figura 92.* Las personas ocultan y acaparan la información



Fuente: elaboración propia.

Otro ítem del cuestionario indagaba si en Aspaen Gimnasio Iragua es muy importante llevarse el mérito. 47 personas que representan el 56.6 % de la población encuestada afirman que sí. Entre tanto, 36 personas que equivalen al 43.3 % de la población afirman que no. Este aspecto llama la atención pues al parecer la humildad puede ser fortalecida.

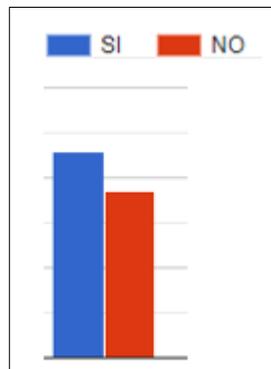
*Figura 93.* Es muy importante llevarse el mérito



Fuente: elaboración propia.

Otro ítem cuyo resultado es relevante se evaluó a través de la afirmación: La gente le da la vuelta a la verdad en beneficio propio. Al respecto 46 personas afirmaron que sí, es decir el 55.4% de la población encuestada. Por su parte, 37 personas que corresponden al 44.5 % de las participantes señalaron que esto no ocurre en la institución. En la figura 94 se presentan estos resultados:

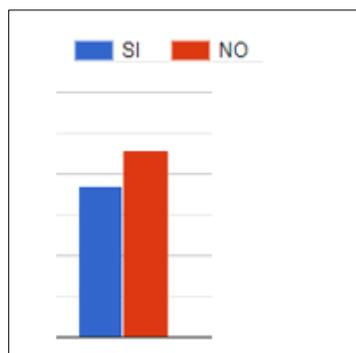
*Figura 94.* La gente le da la vuelta a la verdad en beneficio propio



Fuente: elaboración propia.

El siguiente ítem de la encuesta indagaba por la presencia de la conducta cultural: Las nuevas ideas se someten a una resistencia abierta y al silencio. Al respecto se encontró que 37 personas, o sea el equivalente al 44.5 % de la población encuestada manifiesta que esto si ocurre en la institución mientras que 46 personas que representan el 55.4 % de las participantes manifiesta que no. En la figura 95 se presentan los resultados de la evaluación de esta conducta cultural en Iragua:

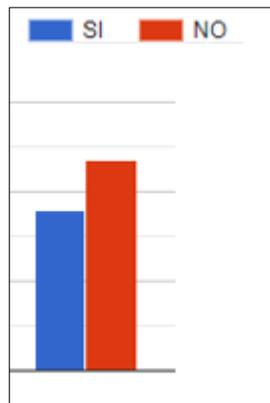
*Figura 95.* Las nuevas ideas se someten a una resistencia abierta y al silencio



Fuente: elaboración propia.

El siguiente ítem de la encuesta indagaba si en Aspaen Gimnasio Iragua los errores se disimulan o se tapan. Al respecto 36 personas afirmaron que sí. Es decir, el equivalente al 43.3 % de la población encuestada. De otra parte 47 personas que representan el 56.6 % de la población encuestada indican que no es así.

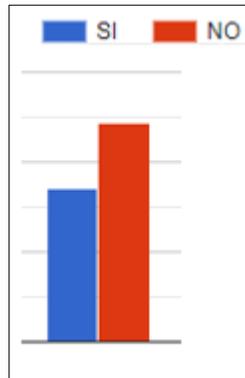
*Figura 96.* Los errores se disimulan o se tapan



Fuente: elaboración propia.

La siguiente conducta cultural que medía el cuestionario es si la mayoría de la gente echa la culpa a otros y habla mal de los demás en la institución. En este ítem 34 personas señalaron que sí. Es decir, el equivalente al 40.9 % de la población encuestada. Por otro lado, 49 participantes que representan al 59 % de la población expresaron que no. La figura 97 ilustra el hallazgo:

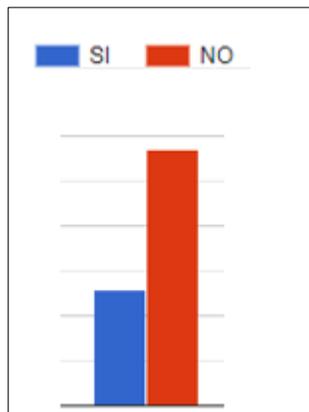
*Figura 97.* La mayoría de la gente echa la culpa a otros y habla mal de los demás



Fuente: elaboración propia.

El siguiente ítem de la prueba indagaba si los participantes perciben que en colegio hay demasiado tiempo perdido hablando en corrillos. Se encontró que 26 personas expresaron que sí. Es decir, el equivalente al 31.3 % de la población encuestada. Entre tanto 57 personas que son el 68.6 % de las participantes opinan que no.

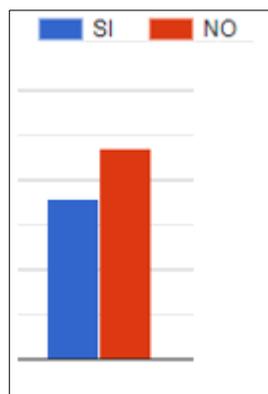
*Figura 98.* Demasiado tiempo perdido hablando en corrillos



Fuente: elaboración propia.

El siguiente ítem indagó si en el colegio se producen numerosas “reuniones después de las reuniones”. Al respecto 36 personas (43.3 %) opinaron que sí, mientras que 47 personas (56.6 %) indican que no.

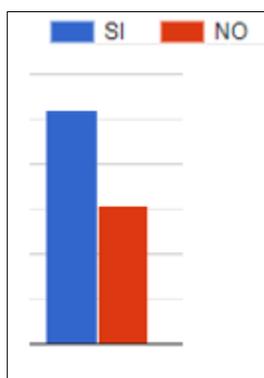
*Figura 99.* Numerosas “reuniones después de las reuniones”



Fuente: elaboración propia.

También se indagó en la encuesta si hay puntos que no se pueden discutir en Aspan Gimnasio Iragua. Al respecto se encontró que 52 personas (62.6 %) expresaron que sí, mientras que 31 personas (37,3 %) consideran que no.

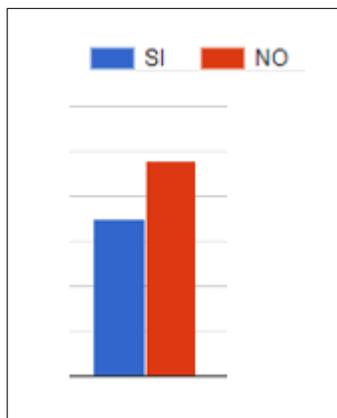
*Figura 100.* Hay puntos que no se pueden discutir



Fuente: elaboración propia.

El siguiente ítem indagó si en Iragua hay demasiadas expectativas no cumplidas, con las consiguientes excusas. Los hallazgos revelan que 35 personas (42.1 %) consideran que sí. De otra parte 48 personas (57.8 %) opinaron que no. En la figura 101 se aprecian estos resultados:

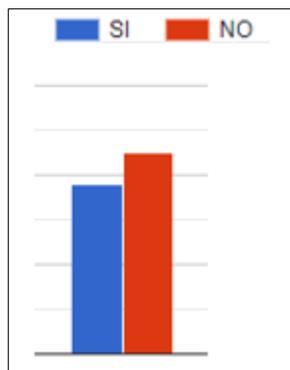
*Figura 101.* Demasiadas expectativas no cumplidas, con las consiguientes excusas



Fuente: elaboración propia.

La siguiente conducta cultural cuya presencia evaluaba el instrumento es si la gente finge que lo negativo no ocurre o lo niega. Al respecto se encontró que 38 personas (45.7 %) indican que si ocurre. Entre tanto, 45 personas (54.2 %) expresan que no es así.

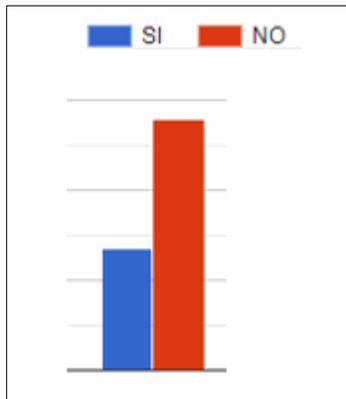
*Figura 102.* La gente finge que lo negativo no ocurre o lo niega



Fuente: elaboración propia.

El siguiente ítem evaluó si existe una frecuente sensación de improductividad (en ocasiones, incluso de miedo). Al respecto se encontró que 27 personas (32.5 %) afirman que sí. Mientras que 56 personas (67.4 %) expresan que no. En la figura 103 se observa gráficamente este resultado:

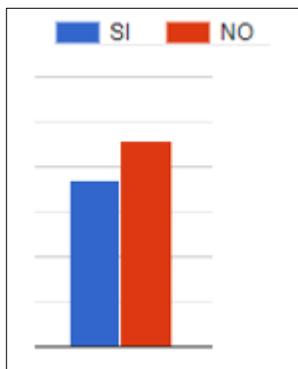
*Figura 103.* Frecuente sensación de improductividad (en ocasiones, incluso de miedo)



Fuente: elaboración propia.

El siguiente ítem del cuestionario exploró si la información se comparte abiertamente en la institución. El resultado indica que 37 personas (44.5 %) consideran que sí, mientras que 46 personas (55.4 %) opinan que no se comparte.

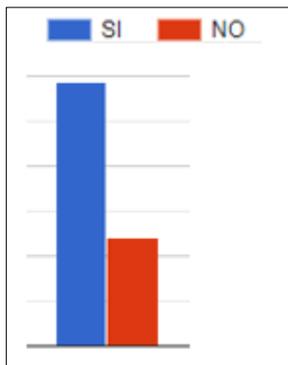
*Figura 104.* La información se comparte abiertamente



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, se indagó si los errores se toleran y se consideran como un modo de aprendizaje. Al respecto se encontró que 59 personas (71 %) consideran que sí es así. De otra parte, 24 personas (28.9 %) opinan que no es así. En la figura 105 se aprecian los resultados de este ítem:

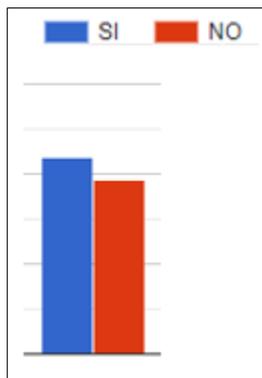
*Figura 105.* Los errores se toleran y se consideran como un modo de aprendizaje



Fuente: elaboración propia.

El siguiente ítem indagó si la cultura es innovadora y creativa. Los hallazgos muestran que 44 personas (53 %) opinan que sí. Sin embargo, 39 personas (46.9 %) consideran que no es así.

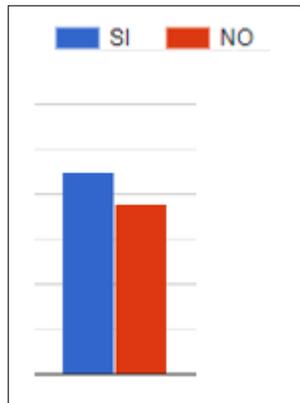
*Figura 106.* La cultura es innovadora y creativa



Fuente: elaboración propia.

Otra conducta cultural que se indagó en el instrumento es si la gente es leal a los que no están presentes. Con relación a este ítem se encontró que 45 personas (54.2 %) opinan que sí. Sin embargo, 38 personas (45.7 %) consideran que no ocurre esto. En la figura 107 se presentan estos resultados en forma gráfica:

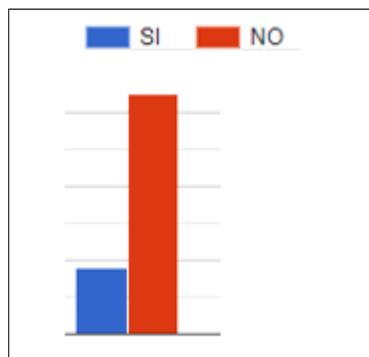
*Figura 107. La gente es leal a los que no están presentes*



Fuente: elaboración propia.

El siguiente ítem indagó si la gente habla sin tapujos y se confrontan las cosas. En esta conducta cultural se encontró que 18 personas (21,7 %) consideran que sí ocurre. Llama la atención que 65 personas (78,3%) consideran que no se habla abiertamente en Aspaen Gimnasio Iragua.

*Figura 108. La gente habla sin tapujos y se confrontan las cosas*



Fuente: elaboración propia.

Otra conducta cultural que evaluaba el instrumento es si existe una comunicación y una colaboración reales. Al respecto 40 personas (48.1 %) opinan que sí, mientras que 43 personas. (51.8 %) consideran que no existe. En la figura 109 se aprecian estos resultados:

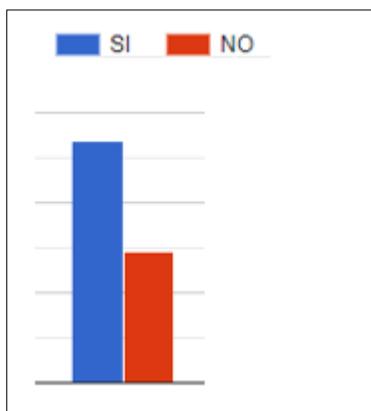
*Figura 109.* Existe una comunicación y una colaboración reales



Fuente: elaboración propia.

El siguiente ítem que se evaluó es si la gente comparte los méritos. Se encontró que 54 personas (65 %) expresan que si se hace. Mientras tanto, 29 personas (34.9 %) opinan que no es así.

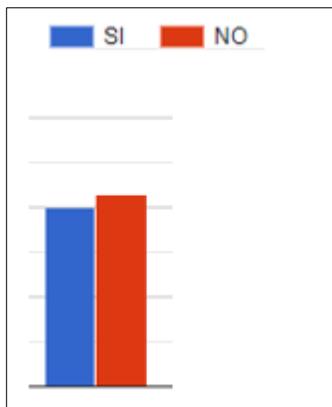
*Figura 110.* La gente comparte los méritos



Fuente: elaboración propia.

La otra conducta cultural evaluada es si se practica el valor de la transparencia en Aspaen Gimnasio Iragua. Los hallazgos revelan que 40 personas (48.1 %) perciben que si se practica. De otra parte, 43 personas (51.8 %) expresaron que no observan tal transparencia. En la figura 111 se observan estos resultados en forma gráfica:

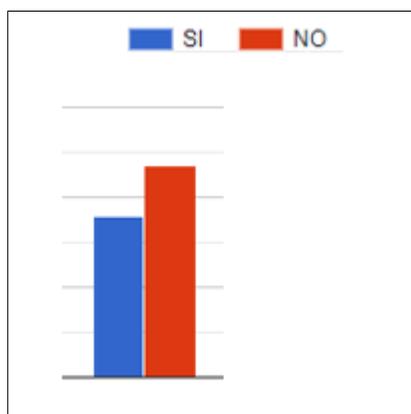
*Figura 111.* Se practica el valor de la transparencia



Fuente: elaboración propia.

El siguiente ítem por el cual se indagó en la encuesta es si la gente es sincera y autentica. Se encontró que 36 personas (43.3 %) opinan que sí. Por el contrario, 47 personas (56.6 %) consideran que no es así.

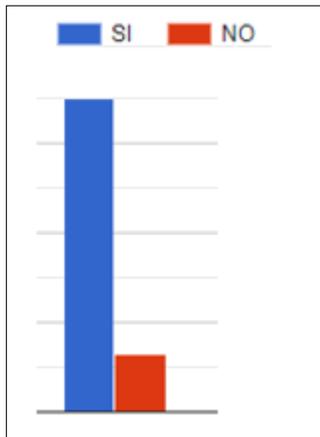
*Figura 112.* La gente es sincera y autentica



Fuente: elaboración propia.

La siguiente conducta cultural que se exploró es si existe un alto grado de responsabilidad en Aspaen Gimnasio Iragua. Los hallazgos revelan que 70 personas (84.3 %) consideran que así es. Mientras tanto, 13 personas (15.6 %) opinan que no es así. A pesar de que algunas personas consideran que la responsabilidad no es alta en el colegio este fue uno de los ítems mejor evaluados por parte de la población encuestada, lo cual revela que es una gran fortaleza del equipo de trabajo.

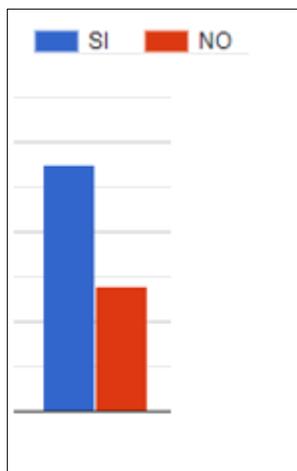
*Figura 113.* Existe un alto grado de responsabilidad



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el último ítem de la encuesta evaluó si existe una vitalidad y una energía palpables, es decir, si la gente percibe un ambiente positivo. Al respecto se encontró que 55 personas (66.2 %) lo consideran así. De otra parte, 28 personas (33.7 %) expresaron lo contrario.

*Figura 114.* Existe una vitalidad y una energía palpables (la gente percibe un ambiente positivo)



Fuente: elaboración propia.

## 5.2 Necesidades de Formación en habilidades comunicativas en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua

El segundo objetivo específico de la investigación consistió en identificar las necesidades de formación en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua en sus habilidades comunicativas. Para ello se recurrió a la revisión documental de las encuestas de satisfacción de 2018, el diagnóstico de comunicación interna de 2019 y los resultados de la Prueba Caliper 2018-2019. A continuación se presenta el análisis de datos de la información revisada:

### 5.2.1 Encuestas de Satisfacción

Esta encuesta se aplica cada dos años a todos los colaboradores de la institución. Para el año 2018 esta fue la ficha técnica:

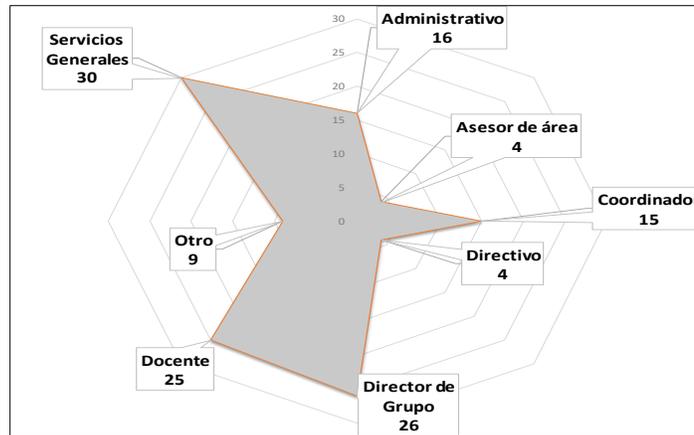
*Figura 115.* Ficha técnica encuesta satisfacción colaboradores

<b>Ficha Técnica Aspaen 2018</b>		
<b>Encuesta de satisfacción</b>	<b>Aspaen</b>	<b>Iragua</b>
Público:	Colaboradores	
Técnica	Cuantitativa/ Encuesta	
Instrumento	Cuestionario estructurado aplicado por internet	
Clase	Encuesta de Satisfacción	
Universo:	1.203	136
Muestra:	1.005	129
Cobertura población:	84%	95%
Error muestral: +/-	1,3	0,7

Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018

Específicamente se determina el rol de quienes diligenciaron la encuesta, teniendo presente que el 57,36% son docentes y directivos:

*Figura 116.* Roles de quienes diligenciaron la encuesta



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018

Frente a la pregunta ¿Según su percepción el colegio es? El 83% afirma que está dentro de los más prestigiosos de la ciudad y el 17% responde que no está dentro de los más prestigiosos de la ciudad. Se presentan los resultados de 2018 con respecto a los de años anteriores.

Figura 117. Prestigio del colegio

3.1 ¿Según su percepción el colegio/preescolar es?	2008	2010	2012	2014	2016	2018	Diferencia
El más prestigioso de la ciudad					3%		↓ -3%
Está dentro de los más prestigiosos de la ciudad					77%	83%	↑ 6%
No está dentro de los más prestigiosos de la ciudad					19%	17%	→ -2%
Sí	43%	67%	78%	75%			→ 0%
No	57%	33%	22%	25%			→ 0%
<b>El más prestigioso de la ciudad + Está dentro de los más prestigiosos de la ciudad</b>	⬇ 43%	⬆ 67%	⬆ 78%	⬆ 75%	⬆ 81%	⬆ 83%	→ 2%

Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018

También se indaga sobre la intención de recomendación del colegio a un amigo y el 97% de la población responde de manera afirmativa. Como puede observarse en el comparativo, para el año 2018 se incluyó una escala sobre la intención de recomendación. La mayoría de la población se ubicó en las opciones 10, 9 y 8.

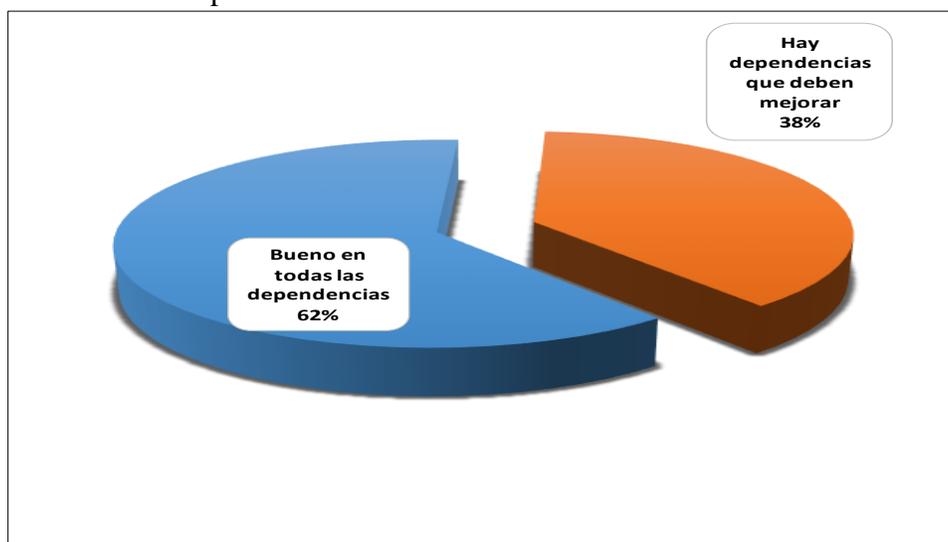
Figura 118. Recomendaría el colegio a un amigo

3.2 ¿Recomendaría el colegio/preescolar a un familiar o amigo?	2008	2010	2012	2014	2016	2018
10						43%
9						14%
8						22%
7						10%
6						4%
5						4%
4						
3						
2						2%
1						1%
Sí	99%	99%	100%	98%	95%	
No	1%	1%		2%	5%	

Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018

En cuanto al trato recibido en las diferentes dependencias del colegio, el 62% afirma que es bueno y el 38% percibe que hay algunas que deben mejorar. De las dependencias que deben mejorar, sobresalen la Biblioteca con 41% y la Coordinación de Tecnología con 39%. Así mismo con 31% aparecen las Asesoras de Área.

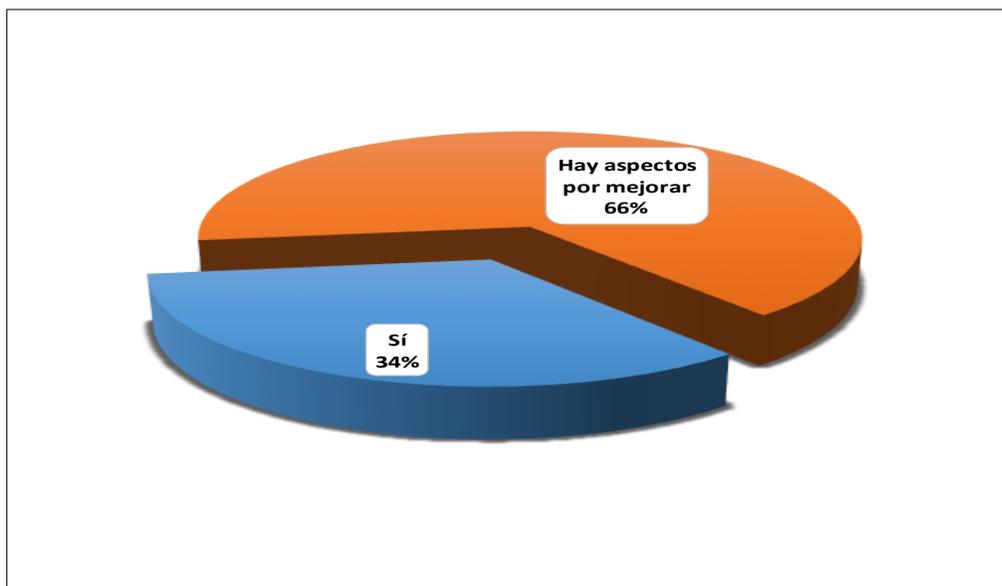
Figura 119. Trato en las dependencias



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018

Respecto a la pregunta ¿Existe una buena comunicación interna entre las dependencias del colegio? El 34% percibe que sí; sin embargo, el 66% responde que hay aspectos por mejora.

Figura 120. Percepción sobre la comunicación interna



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018

La encuesta agrupaba dichos aspectos y sobresale con 65% la necesidad de recibir información a tiempo, con 56% aparece la planificación de actividades y la claridad en la información. Así mismo con el 54% perciben que se puede mejorar en el seguimiento de los conductos regulares y con el 51% definir canales y espacios de comunicación.

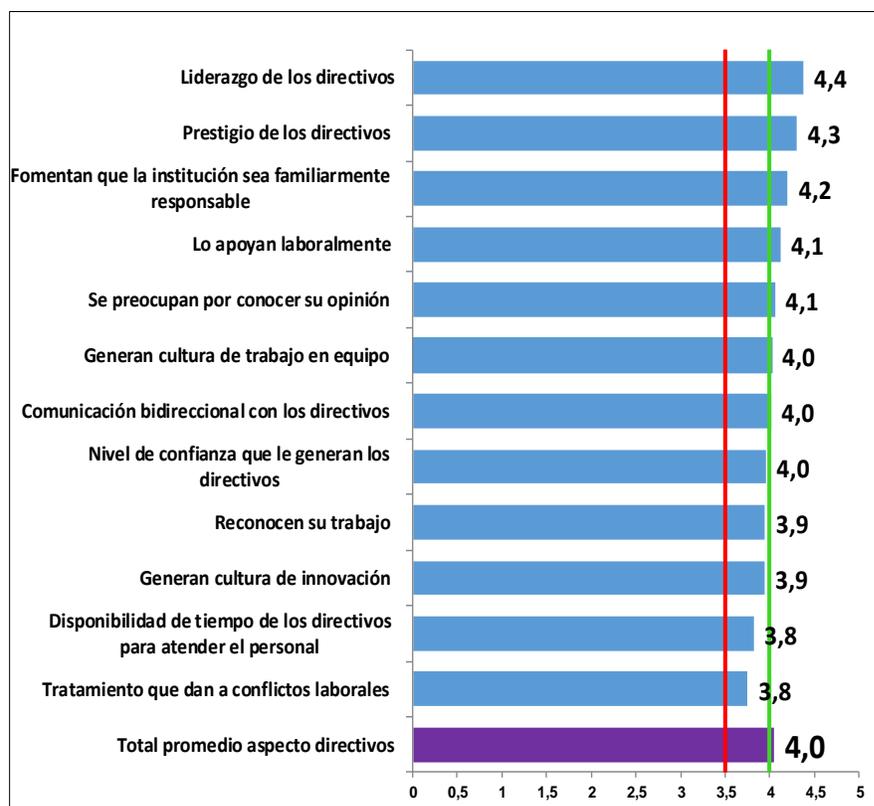
Figura 121. Aspectos por mejorar en la comunicación de los directivos



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018

En relación con la pregunta, evalúe los siguientes aspectos sobre los directivos de su colegio; se presentan las respuestas de mayor a menor de manera explícita. Y en ellas se incluyen que la percepción que tienen los colaboradores sobre la comunicación bilateral con los directivos y el nivel de confianza con ellos es de 4.0 sobre 5.0; la disponibilidad de tiempo de los directivos para atender el personal está calificado en 3.8 sobre 5.0 y el total promedio aspecto directivos está en 4.0.

Figura 122. Aspectos evaluados sobre los directivos



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018

### 5.2.2 Diagnóstico de comunicación interna de Aspaen Gimnasio Iragua

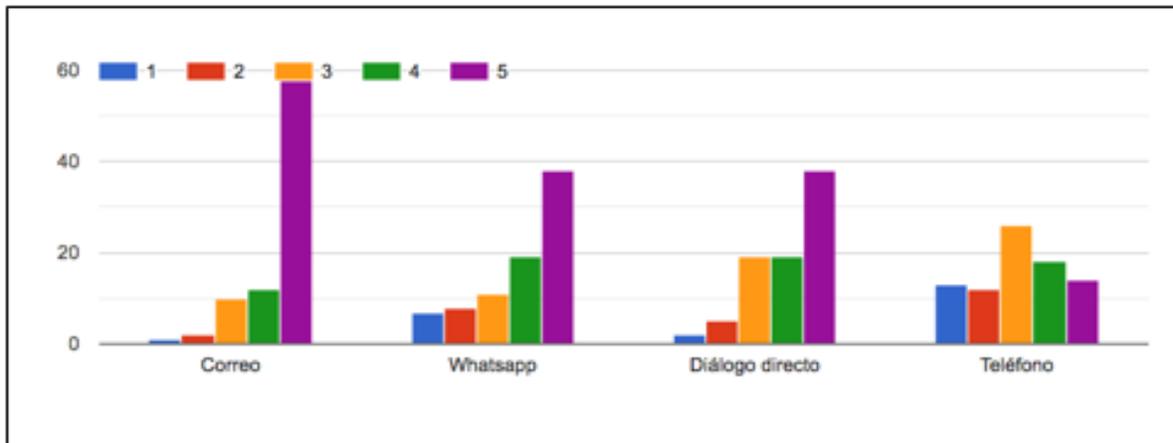
Este instrumento se aplicó en el año 2019 a 83 funcionarios divididos por áreas de la siguiente manera:

- Rectoría: 6 personas
- Dirección de Formación y Familia 10 personas

- Dirección Académica 58 personas
- Dirección Administrativa 9 personas

El primer ítem solicitaba a los participantes que calificaran de 1 a 5 el grado de utilidad de los siguientes medios para comunicarse con miembros de su área: siendo 1 el que considere menos útil y 5 el más útil.

*Figura 123.* Utilidad de medios para comunicarse

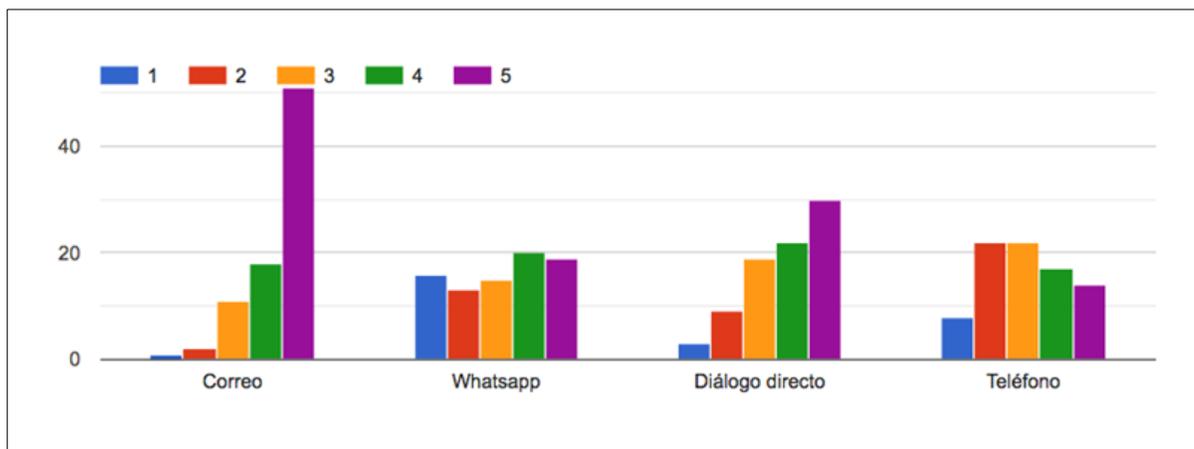


Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2019

Como puede observarse en la figura 123, el medio que más utilizan las profesoras y administrativas para comunicarse es el correo con un promedio de 4.49, seguido del diálogo directo con un 4.04. El *WhatsApp* y el teléfono tienen un promedio de 3.94 y 3.10.

La siguiente pregunta indagó sobre el grado de utilidad de los siguientes medios para comunicarse con miembros de otras áreas: siendo 1 el menos útil y 5 el más útil. En la figura 124 se presentan los resultados:

Figura 124. Grado de utilidad

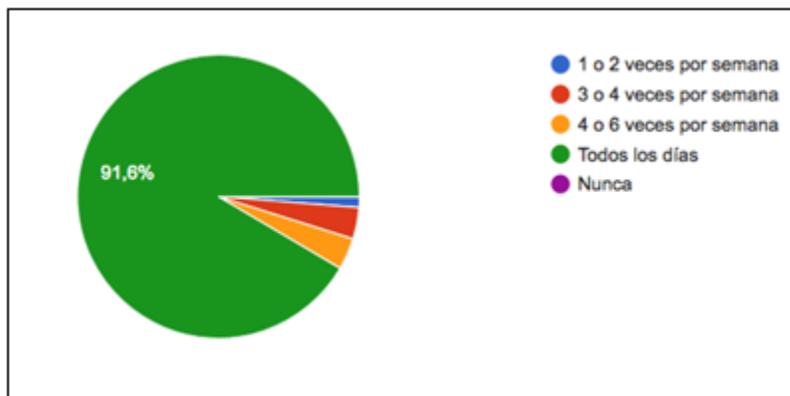


Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2019

Como puede observarse el correo es el medio que consideran más útil para comunicarse con otras áreas teniendo un promedio de 4.4 seguido del diálogo directo con un promedio de 3.81. El *WhatsApp* también se considera útil con promedio de 3.16 y el que menos utilidad tiene es el teléfono con 3.06.

En el diagnóstico de comunicación interna también se indagó por la frecuencia con que revisa el correo electrónico, con un porcentaje de 96.6%, es decir, 76 de las 83 encuestadas revisa el correo electrónico todos los días, mientras que el 3.6% lo revisa de 3 a 6 veces por semana y sólo el 1.2% lo revisa 1 o 2 veces en la semana.

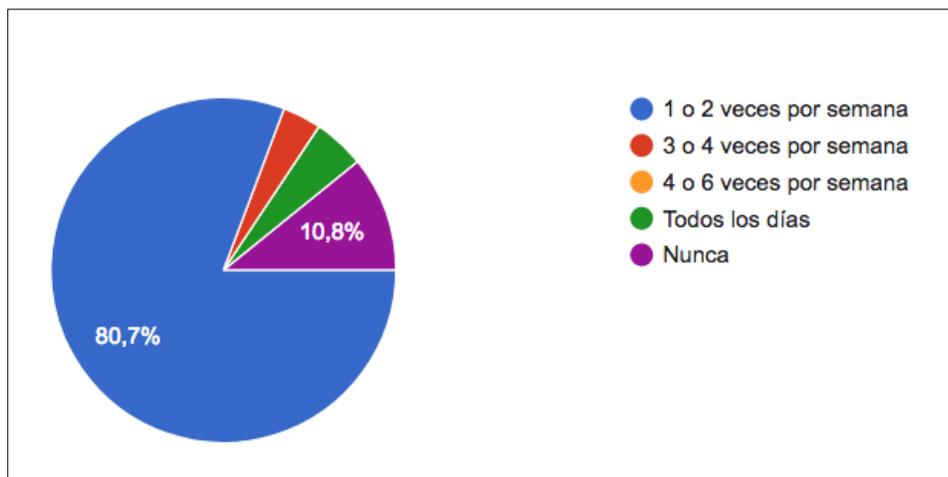
Figura 125. Frecuencia con la que revisa el correo electrónico



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2019

Respecto a la frecuencia con que se reúne el área a la que pertenece para recibir y entregar información, el 80.7% afirma que las reuniones entre áreas se realizan entre 1 y 2 veces por semana; mientras que el 10.8% afirman no tener reuniones en su área durante la semana, el 4.8% dicen tener reuniones de 3 a 4 veces en la semana y 3.6% exponen tener dichas reuniones todos los días.

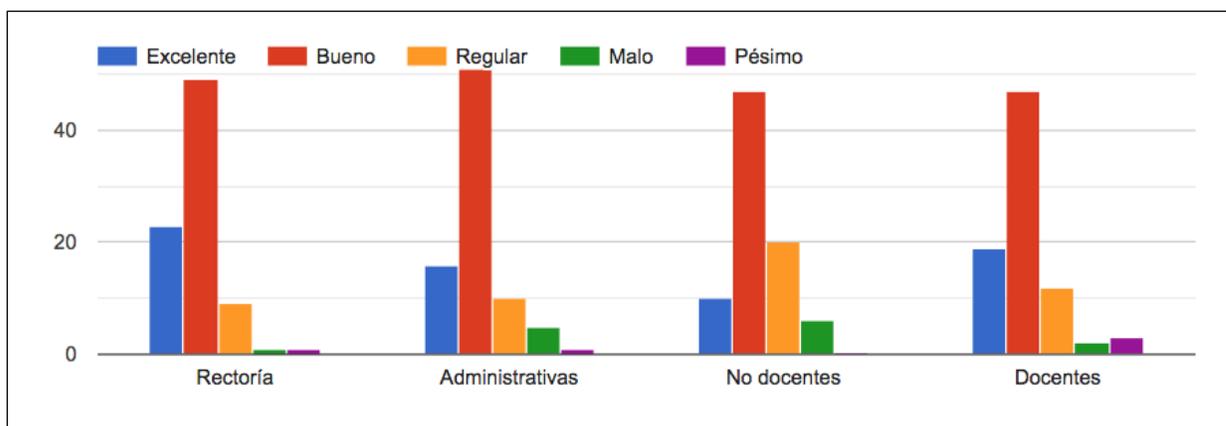
*Figura 126.* Frecuencia de reuniones por área



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2019

También se pidió que evaluaran la calidad de la comunicación la comunicación con las directivas obteniendo los siguientes resultados:

*Figura 127.* Comunicación con las directivas



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2019

Con un promedio de 4.85 los administrativos son los que tienen mayor afinidad comunicativa con las docentes del colegio, así como también con la rectoría con un promedio de 4.11. La comunicación entre Docentes y no docentes es 3.73 y 3.93 respectivamente.

### **5.2.3 Análisis Caliper de habilidades comunicativas de las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua**

Como se mencionó el segundo objetivo específico consistió en identificar las necesidades de formación en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua, específicamente en sus habilidades comunicativas. Para dar alcance a este propósito se consideró conveniente que además de los resultados de la encuesta de satisfacción (2018) y del diagnóstico de comunicación interna (2019) se realizara una revisión documental de los resultados de Caliper (2018- 2019). Esta herramienta de *assesment* permite conocer la personalidad y las características de comportamiento de los colaboradores.

Desde la Dirección Nacional de Aspaen se ha construido un modelo de gestión por competencias que busca que sus colaboradores desarrollen, de acuerdo con el cargo que asumen en la institución, una serie de competencias que son indispensables para el buen desempeño de su puesto de trabajo. Algunas de ellas son personales, pero otras, están directamente relacionadas con el trabajo a nivel organizacional. Es así como se ha elaborado desde la Dirección Nacional de Formación y Desarrollo Humano, una Guía de Desarrollo de Competencias de Aspaen (2018) en la cual se presenta para cada competencia organizacional, “una forma práctica y fácil para mejorar un área de oportunidad o desarrollo para cualquier persona” (Aspaen, 2018, p.3).

Las competencias derivadas de la personalidad son percibidas en distintos grados según el “nivel de pericia, consistencia y frecuencia” (Aspaen, 2018, p.4) y como son medibles, se ha agrupado de manera que puedan ser visibilizadas desde una progresión lógica y distinguible. Por tanto, se tiene una semaforización que permite ubicar en qué nivel de desarrollo está cada competencia de cada persona y cuál es el grado de dominio esperado para cada una.

Así, en el año 2018 y 2019 se aplicó la prueba Caliper a las cuatro directivas de la institución; a las tres Coordinadoras de Sección, a las Coordinadoras de los Programas Internacionales de CIE y de IB y a las siete Jefes de Equipo Técnico que conforman el Consejo Académico de la institución.

Para este trabajo, se analiza la cuarta Competencia Organizacional que es la Conversación y su nivel de dominio actual. Esta competencia resalta seis elementos, relacionados con la escucha activa y la forma de comunicarse, a saber: toma en cuenta las necesidades del otro antes de responder, anima al emisor a expresarse mejor por medio de señales verbales y no verbales, escucha atentamente a los demás, se comunica de manera asertiva, mantiene un diálogo abierto y constructivo con los demás y se comunica con tacto.

Con base en los resultados obtenidos, la organización ha definido cuatro etapas de acuerdo con los puntajes y las asigna de acuerdo con los rangos numéricos para que de esta manera se puedan ubicar los comportamientos por etapa de desarrollo.

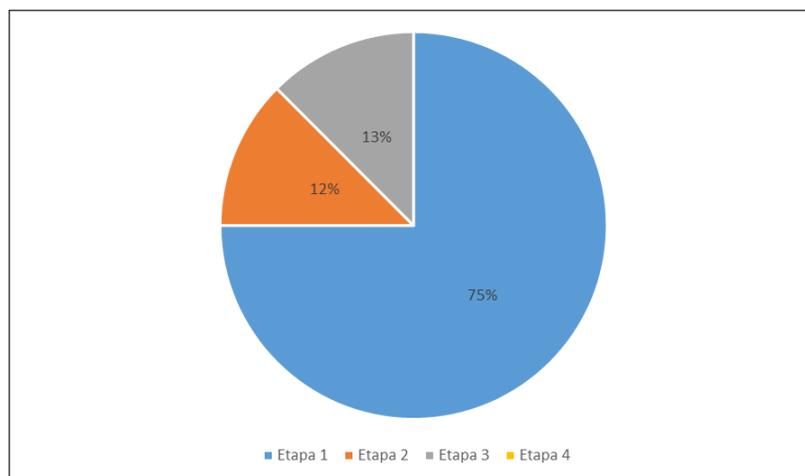
**Tabla 1.** *Etapas del desarrollo de competencias en la prueba Caliper*

RANGO	ETAPA	DESCRIPCIÓN
20 a 39	1	Aprendiendo la Competencia
40 a 59	2	Aplicando la Competencia
60 a 79	3	Perfeccionando la Competencia
80 a 100	4	Trasmitiendo la Competencia

Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018- 2019

Teniendo en cuenta esta medición, en la Competencia Organizacional Conversación, el 75% de las directivas líderes se encuentran en la Etapa 1, Aprendiendo la Competencia. El 12% está en la Etapa 2, Aplicando la Competencia. El 13% ese ubica en la Etapa 3, Perfeccionando la Competencia y no hay ninguna en la Etapa 4.

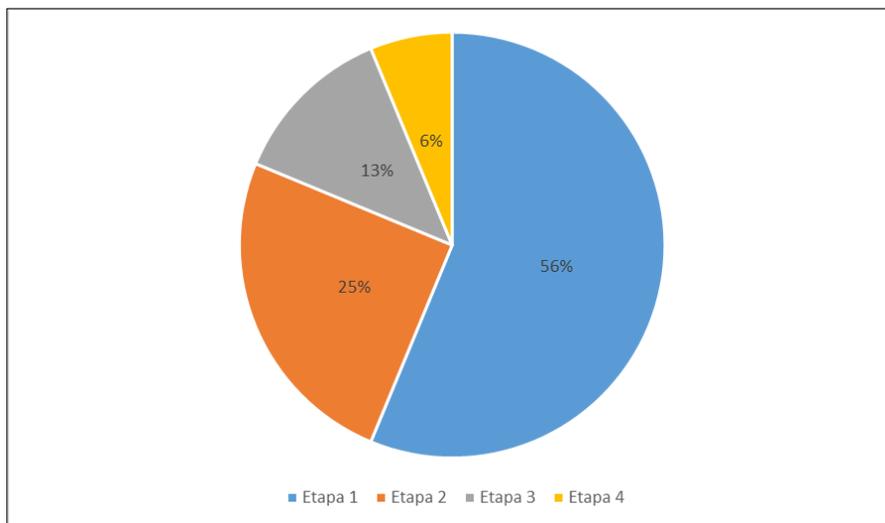
*Figura 128.* Competencia organizacional conversación



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018- 2019

En cuanto a la habilidad para tomar en cuenta las necesidades del otro antes de responder, el 56% se encuentra en la Etapa 1 que corresponde a 9 directivos líderes; 4 están en la Etapa 2, 2 se ubican en la Etapa 3 y 1 en la Etapa 4.

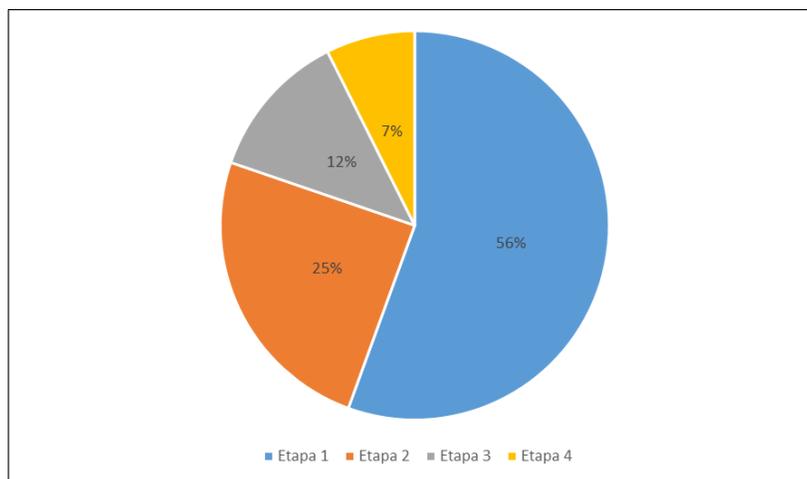
*Figura 129.* Tomar en cuenta las necesidades del otro antes de responder



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018- 2019

Para la habilidad de impulsar al otro a expresarse, 9 de los directivos líderes se encuentra en la Etapa1 y esto corresponde al 56 %; el 25% está en la Etapa 2 Aplicando la Competencia; el 13% que corresponde a 2 directivos lideres están en la Etapa 3 y solamente 1 está en la Etapa 4.

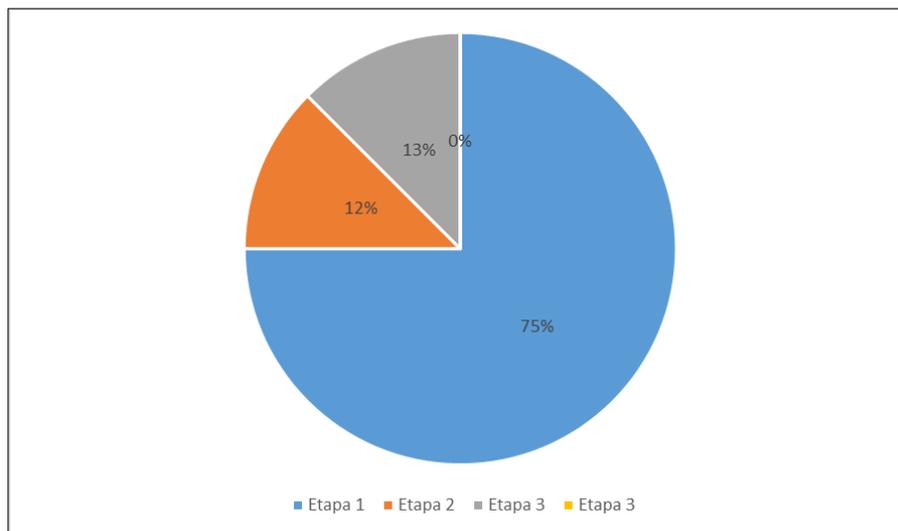
*Figura 130.* Habilidad para impulsar al otro a expresarse



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018- 2019

Respecto a la escucha atenta a los demás, el 75% de los directivos líderes están en la Etapa 1, preñdiendo la competencia. El 12% en la Etapa 2 y el 13% en la Etapa 3. Ninguno está en la Etapa 4.

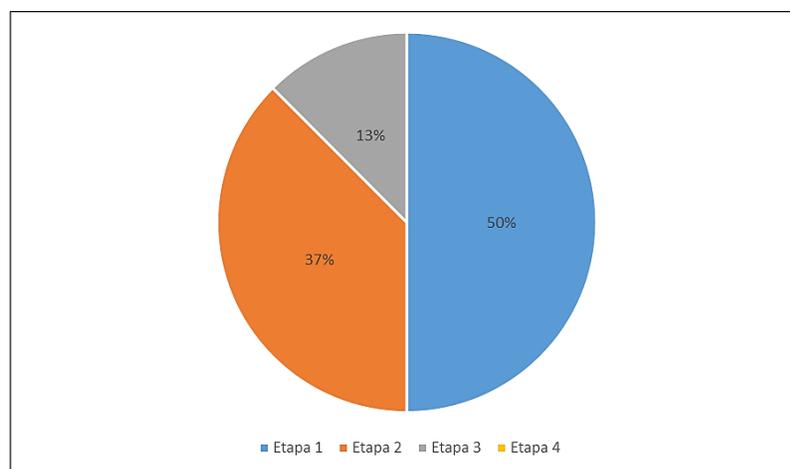
*Figura 131.* Escucha atenta a los demás



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018- 2019

En cuanto a la comunicación asertiva, el 50%, es decir 8 directivos líderes están en la Etapa 1; el 37% que corresponde a 6 de ellos, están en la Etapa 2 Aplicando la Competencia y el 13% que son 2 participantes, se encuentran Perfeccionando la Competencia en la Etapa 3.

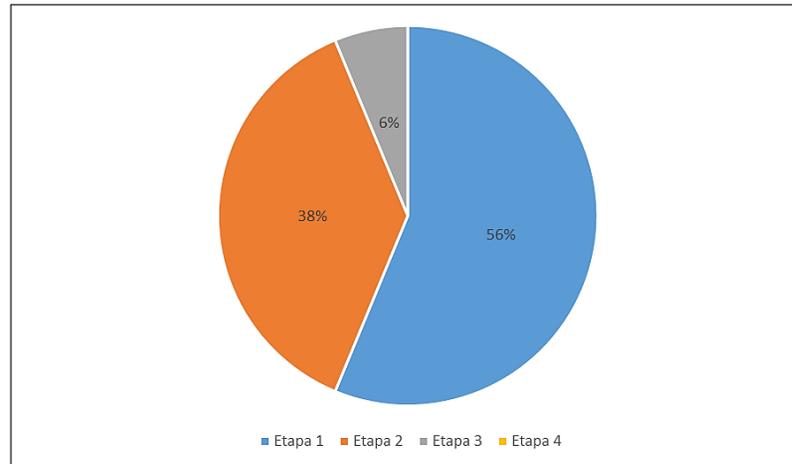
*Figura 132.* Comunicación asertiva



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018- 2019

En cuanto a la habilidad para mantener un diálogo abierto, el 56% están en la Etapa 1; 6 de los directivos líderes están Aplicando la Competencia en la Etapa 2 y 1 de ellos se encuentra Perfeccionándola en la Etapa 3. No hay ninguno en la Etapa 4

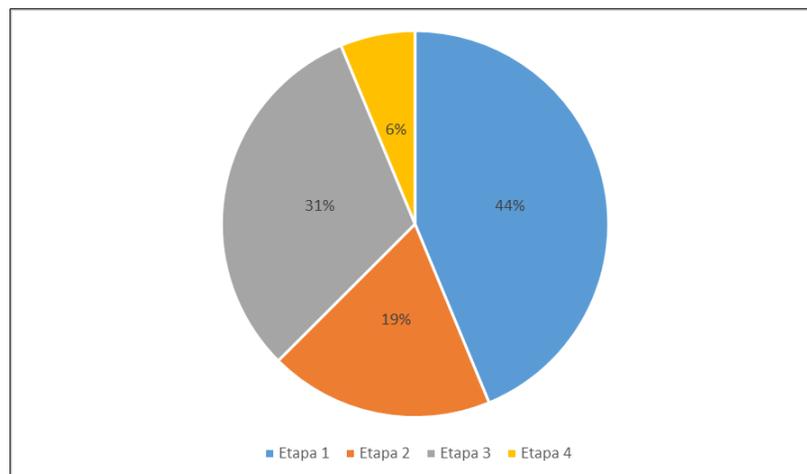
*Figura 133. Mantener diálogo abierto*



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018- 2019

Finalmente, en la capacidad para comunicarse con tacto, de manera bien pensada; el 44% es decir 7 participantes, están en la Etapa 1 Aprendiendo la Competencia; 3 directivos líderes están Aplicándola en la Etapa 2 que corresponde al 19%; el 31% que son 5 están ubicados en la Etapa 3 y 1 de ellos está en la Etapa 4, Trasmitiendo la Competencia.

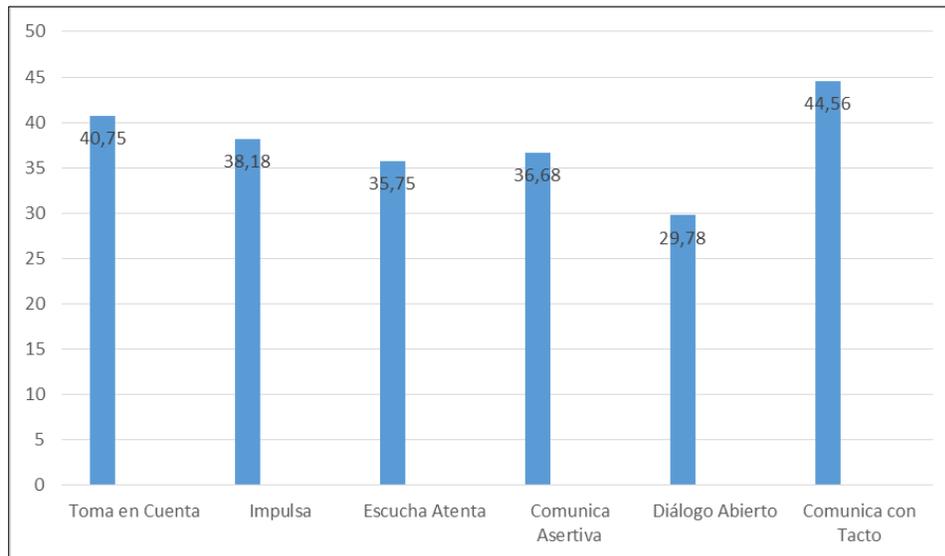
*Figura 134. Comunicarse con tacto*



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018- 2019

La consolidación general de la competencia de las directivas líderes de la Institución, teniendo en cuenta las seis habilidades, se encuentra en la Etapa 1; es decir Aprendiendo la Competencia con un resultado total de 37,61.

Figura 135. Consolidación general de la competencia



Fuente: Aspaen Gimnasio Iragua, 2018- 2019

### 5.3 Aproximación al fortalecimiento de habilidades comunicativas

El tercer objetivo específico se orientó a explorar alternativas de acción a partir del *coaching* para desarrollar habilidades comunicativas en las directivas líderes y las colaboradoras de Aspaen Gimnasio Iragua con el fin de contribuir a la gestión de la confianza como principio de la institución.

Dado que hasta el momento los ajustes realizados en temas de comunicación han sido de tipo incremental: modificaciones en los canales de comunicación, ajuste al formato de las reuniones y otros similares, se optó por primera vez por una sesión diseñada para generar cambios transformacionales. Los ajustes transformacionales son aquellos que ocurren desde el interior de cada persona por la toma de conciencia sobre aspectos de los cuales antes no era consciente y por la decisión sobre las posibles alternativas de acción sobre su comportamiento. En palabras de la *coach* que dirigió el taller el cambio en la actitud y el comportamiento de las personas no es duradero si no está fundamentado en la conciencia sobre la manera en que se configuraron ciertas

formas de percibir la realidad (creencias) y sin la comprensión del efecto que dichas conductas han tenido en la persona y en su espacio relacional.

Para el desarrollo del taller se contó con el apoyo de una de las asesoras de la presente investigación, la profesora Ángela María Rubiano, quien cuenta con formación en *coaching* ontológico y tiene un Máster en Liderazgo organizacional, neurociencia y *coaching*. Para el registro de la observación realizada por la investigadora quien también fue participante del taller se nombrará a la profesora como la *coach* o facilitadora de este espacio transformacional. Para dar alcance al objetivo previsto se requeriría un programa completo ya que como se pudo observar en los resultados del cuestionario de niveles de confianza, la encuesta de satisfacción, el diagnóstico de comunicación interna y las pruebas Caliper hay una gran tarea por delante para gestionar de forma más adecuada la confianza y la comunicación en la institución.

Sin embargo, dado que esta es la primera vez que se interviene este aspecto desde el *coaching* ontológico aplicado a equipos se consideró pertinente documentar el proceso y los efectos iniciales para efectos de la presente investigación con el fin de analizar si conviene darle continuidad a este enfoque. Por supuesto esto no implica omitir los ajustes incrementales que atañen a los procesos y canales de comunicación directamente. Ahora bien, con respecto al taller experiencial de *coaching*, este fue realizado en el mes de noviembre de 2019 en las instalaciones de Aspaen Gimnasio Iragua y tuvo una duración aproximada de 5 horas. La experiencia se denominó “Comunicación asertiva: una cuestión de confianza” como puede observarse en el registro fotográfico de la figura 136.

En la sesión que inició con una breve introducción por parte de la investigadora principal en su condición de Rectora del colegio, se llevaron a cabo diversos ejercicios y prácticas orientadas al desarrollo de las habilidades comunicativas que requieren ser atendidas. Para el caso de esta sesión la *coach* partió de la premisa de que el comportamiento de cada persona es el resultado del complejo historial de transformaciones que se han producido en el espacio relacional como consecuencia de la interacción con otros y consigo mismo. Es decir, los comportamientos de cada persona están marcados por las creencias inconscientes que se forjaron por modelación o referencia externa (programación social) o por la interpretación que la persona configuró en torno a determinadas experiencias. El taller experiencial procuró abordar estos elementos trayéndolos a la

conciencia a partir de prácticas orientadas a generar conversaciones poderosas entre la *coach* y las participantes o entre ellas mismas a partir de preguntas sugeridas por la *coach*.

Posterior a la introducción se realizaron algunas dinámicas rompehielos y se introdujeron los anclajes (asociaciones neurolingüísticas) que se trabajaron a lo largo de la sesión. En palabras de la *coach* los anclajes contribuyen al proceso de resignificación o reacondicionamiento cognitivo en los participantes. Además, al empezar el proceso de toma de conciencia pueden mobilizarse emociones fuertes en los participantes por lo cual la *coach* estuvo atenta a contener dicha emocionalidad canalizándola hacia el aprendizaje y la conciencia sobre la posibilidad de elegir comportamientos más equilibrados en las relaciones interpersonales.

*Figura 136.* Registro fotográfico taller de *coaching* de equipos sobre comunicación y confianza



Fuente: elaboración propia.

Los primeros ejercicios se orientaron a tomar conciencia de la importancia de la atención plena y la escucha activa para favorecer la calidad de la comunicación y por ende la construcción de relaciones basadas en la confianza. En ocasiones la ausencia de estos aspectos (atención plena y escucha activa) son la causa de distorsiones en la comunicación que pueden ser erróneamente evaluadas como indiferencia. Así lo concluyeron las mismas participantes al reflexionar en torno

a los descubrimientos que se produjeron paulatinamente a lo largo de la experiencia. En la figura 137 se observa un momento de reflexión grupal a partir de un ejercicio de comunicación gestual que además de divertido generó aprendizajes descritos por las propias participantes en torno a los efectos de la falta de atención plena en la comunicación familiar y laboral.

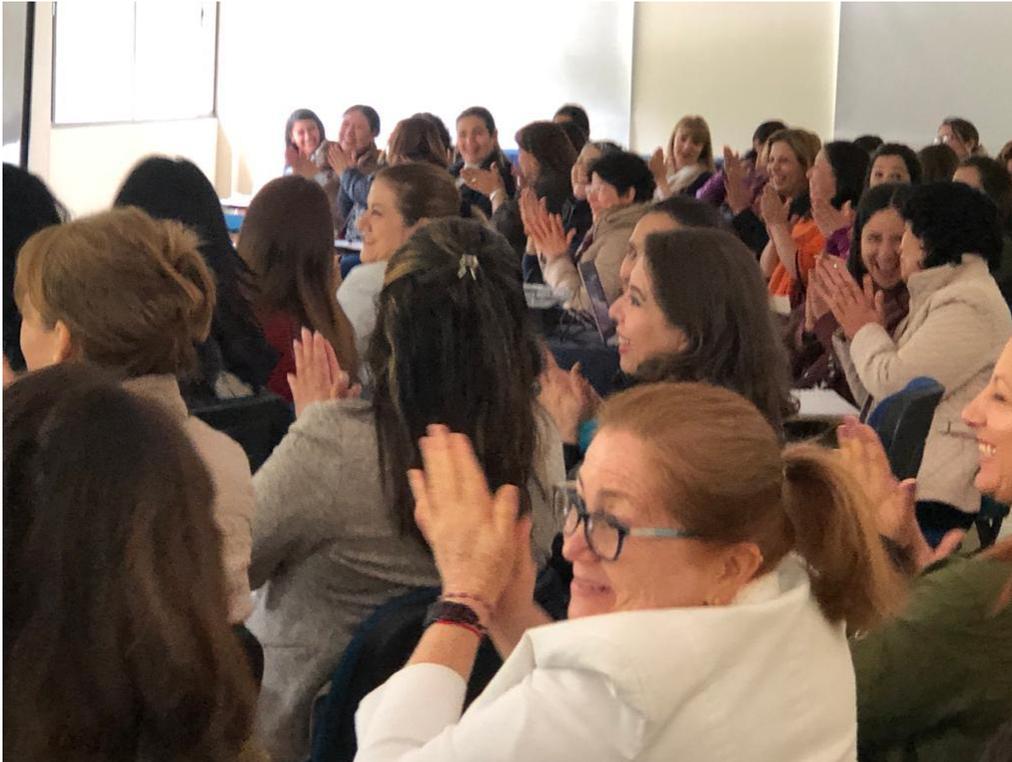
*Figura 137.* Registro fotográfico taller de *coaching* – atención plena y escucha activa



Fuente: elaboración propia.

A medida que se avanzaba en el desarrollo del taller se introdujeron anclajes que la *coach* denominó herramientas para la toma de conciencia. De acuerdo con sus explicaciones, el desarrollo personal se produce cuando la persona emplea de manera deliberada sus recursos internos o incorpora nuevas herramientas (nuevos paradigmas) que amplían su perspectiva sobre las diferentes experiencias y el aprendizaje que pueden generar. La comunicación cercana por parte de la *coach* y el lenguaje sencillo motivaron la participación de las 90 personas asistentes. En la figura 138 puede apreciarse algunas de las reacciones del grupo:

Figura 138. Registro fotográfico taller de *coaching* – anclajes



Fuente: elaboración propia.

Durante el desarrollo del taller experiencial se propusieron tres ejercicios de autoconocimiento a través de una prueba autoadministrada (*test* de mandatos parentales), un cuestionario cualitativo con la técnica de la silla vacía para evaluar rasgos de autoliderazgo (autogobierno) y comunicación y un ejercicio de identificación de comportamientos aprendidos por modelación de las figuras de autoridad en la infancia. En medio de cada uno de estos ejercicios la *coach* invitó a las participantes a dialogar entre ellas en torno a algunas preguntas poderosas orientadas a hacer conciencia de las reflexiones que suscitó cada ejercicio. Así mismo, al concluir invitó a la libre participación para compartir reflexiones finales en torno a que pudieron descubrir con cada ejercicio. Los comentarios de las participantes fueron de gran profundidad y despertaron la empatía de las compañeras pues como ellas mismas señalaban “era caer en cuenta” de las causas de ciertos comportamientos, pero sobre todo de que existen más posibilidades de acción. En las figuras 138 y 139 puede apreciarse el registro fotográfico de dos momentos durante el proceso de aplicación de los instrumentos.

*Figura 139.* Registro fotográfico taller de *coaching* – conciencia sobre factores familiares asociados al estilo de comunicación 1



Fuente: elaboración propia.

*Figura 140.* Registro fotográfico taller de *coaching* – conciencia sobre factores familiares asociados al estilo de comunicación 2



Fuente: elaboración propia.

Un aspecto destacable del taller fue que se propiciaron espacios de interacción entre las participantes para dialogar sobre sus propios descubrimientos. Esto constituyó una novedad para el grupo porque según ellas mismas lo expresaron “no hablamos habitualmente de estos temas y son tan importantes”. El diálogo franco que se fue produciendo en torno a los ejercicios realizados permitió entender una premisa fundamental y es que el proceso de crecimiento personal es el fruto del trabajo interior que además va en consonancia con el propósito de trascendencia que Aspaen tiene para sus colaboradores.

*Figura 141.* Registro fotográfico taller de *coaching* – haciendo conciencia de los aprendizajes o descubrimientos personales



Fuente: elaboración propia.

La sesión de *coaching* concluyó con un momento denominado la “cosecha” en el cual la *coach* solicitó a cada participante que expresara en una o dos palabras lo que se llevaba de esta experiencia. Entre las palabras que más mencionaron las asistentes estaban reflexión, aprendizaje, conciencia, introspección, cambio, autoconocimiento, gratitud entre otras. En la figura 142 se observa el registro fotográfico del cierre de la sesión.

Figura 142. Registro fotográfico taller de *coaching* – cierre de la sesión



Fuente: elaboración propia.

De forma posterior a la sesión de *coaching* se indagó entre las participantes sobre su percepción acerca de la experiencia. Comentaron que fue un momento de intenso aprendizaje y reflexión que les había permitido conocerse un poco más y reflexionar en torno a aspectos concretos que pueden ser modificados para tener una comunicación más asertiva, cercana y transparente.

A la luz de los resultados es posible afirmar que convendría desarrollar un programa de capacitaciones desde el *coaching* para atender las necesidades detectadas en los objetivos uno y dos. Debido a factores de tiempo no fue posible realizar una intervención de carácter programático pero los efectos de esa esta primera sesión revelan que la introducción del *coaching* podría ser una alternativa que contribuya a la gestión de la comunicación y por ende a la gestión de la confianza en Aspaen Gimnasio Iragua.

## 6. DISCUSION Y CONCLUSIONES

Teniendo presente el análisis de los datos desplegados en el capítulo anterior, se presentarán diversas consideraciones relacionadas con el marco teórico, el contenido del estado del arte y su vinculación con los objetivos planteados. Con base en estas reflexiones, se pretende relacionar la gestión de la confianza como principio de liderazgo y elemento dinamizador de la comunicación interna en Aspaen Gimnasio Iragua.

Es así como se exponen los hallazgos y conclusiones de cada uno de los objetivos trazados. El primer objetivo específico fue describir el estado de la confianza en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua desde la perspectiva de los colaboradores de la institución. Sobre el particular, afirma Lockward (2011) que la confianza es una variable que impregna las relaciones interpersonales y el entorno organizacional. De esta manera se constituye en un factor decisivo para la creación del clima laboral sano que, a su vez, se consolida en una competencia de liderazgo clave para las instituciones; por eso resalta Covey (2007) el valor de la velocidad de la confianza y enaltece su capacidad para transformarlo todo, en cuanto a su capacidad para multiplicar resultados a través del liderazgo.

Este objetivo se centró en las percepciones que tienen los colaboradores sobre sus directivas líderes en términos de confianza, a partir de sus apreciaciones sobre cómo se vive la cultura en la institución partir de la visión de la organización y las relaciones interpersonales. Conviene tener presente que quienes tienen por encargo, en Aspaen Gimnasio Iragua, liderar equipos de gobierno asumen la responsabilidad de ir por delante e inspirar a sus equipos a través de sus actuaciones. Así mismo, son fundamentales para la construcción de una cultura institucional que el liderazgo esté alineado a la misión, la visión y los principios fundacionales. Por tanto, la labor de los líderes va más allá del ejercicio de una función; se pretende que las directivas se constituyen en referentes de liderazgo virtuoso.

Con relación a los hallazgos más relevantes del cuestionario de medición de la confianza, en Aspaen Gimnasio Iragua el 40.9% de la población encuestada lleva más de 8 años en el colegio; por tanto, conocen los principios que constituyen la identidad institucional y en buena medida, han sido constructores de la cultura institucional. El ambiente en una institución educativa más que evaluarlo se puede detectar y en este sentido, Isaacs (1987, citado en Mañú, 2005) afirma que el

estilo de un colegio, “consiste fundamentalmente en el modo habitual de comportarse de las personas más influyentes” (p.19) que son usualmente los directivos y los que llevan más años en la institución.

Cobra importancia el valor de este intangible en el balance de una institución toda vez que en palabras de Braun (2018) como variable blanda, difícil de medir, tiene poder para encender los corazones de las personas dándoles propósito y sentido de pertenencia con la organización. Por tanto, estamos frente a una poderosa realidad en cuanto al capital humano que son los colaboradores que llevan más tiempo en la institución pues ellos, son y serán fundamentales para desarrollar un ambiente laboral enfocado en relaciones interpersonales basadas en “la confianza, el orgullo y compañerismo, identificadas como impulsores clave para mejorar el desempeño empresarial de una organización” (p.46) porque en definitiva es la gente la que crea la cultura.

Los niveles de credibilidad que incluyen la integridad, las intenciones, las capacidades y los resultados están en 79%; en donde se resalta que lo que se dice y se hace es lo que realmente sienten los colaboradores y en general, cumplen lo que dicen; así como la claridad que tiene sobre sus valores. Esto da buena cuenta de la interiorización de una nota característica de los colegios y preescolares de Aspaen en función de sus colaboradores, en cuanto a la formación que se les brinda en un ambiente de libertad para que realicen su trabajo con la máxima perfección humana posible en medio de una cultura de mejora continua y valorando profundamente el desarrollo de las virtudes y los valores humanos. No obstante, convendría segmentar los resultados del cuestionario por área o por dependencia con el fin de focalizar las acciones de mejora que permitan incrementar este resultado.

La preocupación sincera por otras personas y el interés por el bienestar de los demás reafirma que, en la línea de las intenciones, las personas que participaron en la encuesta de confianza, buscan activamente soluciones para que todos los implicados ganen. Se percibe relación entre la intención relacionada sobre la plena conciencia de las motivaciones, su perfeccionamiento para asegurar que se está haciendo lo correcto por las razones correctas y el conocimiento personal de los puntos fuertes y su uso eficaz.

Hay una congruencia entre la percepción sobre el comportamiento actual de corregir errores del 42.1% de la población encuestada y el 59% de quienes afirman que en Aspaen Gimnasio Iragua se vive una cultura organizacional en la cual los errores no se disimulan ni se tapan y la

consideración del 71% de quienes afirman que los errores se toleran y se consideran como un modo de aprendizaje. Los errores y las equivocaciones son realidades inherentes a toda actividad humana; identificar los fracasos y aprender de ellos constituyen elementos sustanciales que fortalecen un estilo de liderazgo que no castiga a quien se equivoca, se promueve la responsabilidad de las propias acciones y decisiones y se está abierto al cambio de manera natural.

Ante la pregunta relacionada con el conocimiento sobre cómo infundir, cultivar, desarrollar y ampliar la confianza con eficacia y el esfuerzo consciente por hacerlo; la respuesta afirmativa del 87.8% permite reflexionar acerca de la percepción personal de los colaboradores que confronta con los resultados que inmediatamente se exponen toda vez que en la aplicación del instrumento sobre el diagnóstico de la confianza en Aspaen Gimnasio Iragua, se encontró que en la organización, de acuerdo a la clasificación propuesta por el instrumento aplicado, hay un problema de confianza en cuanto a que perciben que en la organización hay algunas reglas y procedimientos burocráticos, jerarquías innecesarias, aprobaciones lentas, desajustes en sistemas y estructuras y algunos colaboradores están insatisfechos.

Esta ausencia de coincidencia entre la afirmación de los colaboradores sobre su esfuerzo consciente por desarrollar la confianza y la percepción de ella a nivel institucional, se convierte en un hallazgo significativo en cuanto al crecimiento personal que desde la institución debe promoverse para afincar la idea sobre liderazgo y roles en cuanto a no limitar el primero a ciertas funciones sino que por el contrario pueda gestionarse un liderazgo que como lo expresa Braun (2019) sea entendido como aquel que lleva a toda persona a desear “cambiar la realidad, transformarla, mejorarla” (p.31).

En el contexto institucional, Aspaen Gimnasio Iragua, tiene un Comité Directivo conformado por cuatro directivas que a su vez lideran equipos de trabajo; hay tres Coordinadoras de Sección asignadas por niveles, dos coordinadoras de programas internacionales y siete jefes de área que hacen parte del Consejo Académico. Es un grupo humano amplio que en su labor de gobierno sigue los principios institucionales para conservar el ideario y sus características; sin embargo, se percibe que estas jerarquías hacen que la labor de gobierno tarde en lo que refiere a decisiones y comunicación. Revisar la estructura interna y el sistema de delegación, no son objetivos de este trabajo, pero en el capítulo de nuevos tópicos de investigación se dejará consignada como una propuesta.

No existe un modelo único para equipos directivos viables en una institución educativa, según Mañú (2005) lo que debe conformarse es un equipo en el que representen algunas funciones básicas y se desarrolle la ayuda mutua porque “una de las mejores maneras de ayudarse es trabajar en equipo “(p.19). Conviene resaltar en este aspecto lo planteado por Rodríguez Porras (1989, citado en Mañú, 2005) en cuanto se refiere a que la mayoría de los objetivos no alcanzados obedece a la falta de unidad interna por tanto la confianza es la primera base del verdadero trabajo en equipo.

De acuerdo con lo expuesto por Lockward (2011), la confianza impacta la organización a todo nivel y en la medida en que los colaboradores observan a sus líderes en sus actuaciones, en su estilo de comunicación y formas de dirigirlos, se generan puntos de inflexión que tienen estrecha relación con la construcción de relaciones de confianza. En Aspaen Gimnasio Iragua se promueve el trato personal a través de espacios formales para la construcción de metas personales e institucionales; sin embargo, los colaboradores afirman que la comunicación y la colaboración no son reales. Lo anterior lleva a pensar que estos espacios institucionales deben ser fortalecidos y poner énfasis en las personas, en los valores, en sus legítimas preocupaciones; dedicar tiempo para el encuentro cara a cara es ir más allá de las ideas institucionales para conectarse con la presencialidad que genera emoción y compromiso.

Cuando se perciben jerarquías innecesarias y algunas reglas y procedimientos burocráticos disminuye la rapidez de la organización porque se tarda en conseguir los objetivos y cuesta mantener las relaciones entre y con los colaboradores. En Aspaen Gimnasio Iragua se valora a cada uno de los colaboradores de manera integral, es decir hay una preocupación sincera por la biografía de cada uno; existe un plan de formación integral que atiende no solamente el desarrollo profesional sino el mejoramiento personal de cada uno; sin embargo es necesario preparar el terreno para la colaboración mutua, basados en la construcción de propósitos conjuntos y comunicando más vivamente que sus objetivos personales también le importan a la institución.

En las relaciones interpersonales los participantes reportan que hay malentendidos habituales, preocupaciones por intenciones y motivaciones, interacciones caracterizadas por la tensión, comunicaciones influidas por miedo, incertidumbre, duda y preocupación y se gasta la energía en mantener las relaciones y no en desarrollarlas. Favorecer la comunicación abierta y el intercambio de ideas, es una forma de construir confianza. Es necesario desterrar la idea de que quien tiene la información, tiene el poder pues esta percepción se amplía en cuanto a las

afirmaciones de quienes participaron en el instrumento sobre la importancia de llevarse el mérito, darle la vuelta a la verdad en beneficio propio, hay puntos que no se pueden discutir, la información no se comparte abiertamente, se habla con tapujos y no se confrontan las cosas y las personas no son sinceras ni auténticas. Estos aspectos representan oportunidades de mejora que es necesario considerar para el diseño de un plan o programa de formación para los colaboradores.

En este sentido, García Hoz y Medina (1986) insisten en el valor de las relaciones personales entre directivos y colaboradores. En la medida en que estas no se limiten a ser solamente relaciones laborales y estén cargadas de trato cordial, legítimo interés por la persona y lleguen a ser relaciones de amistad, probablemente se alcanzaran con mayor eficacia los objetivos institucionales. Así mismo Lount (2010) reitera que las relaciones interpersonales en una organización están influenciadas por los estados de ánimo de los líderes y colaboradores. A su vez, este aspecto se convierte en otra oportunidad de mejora en cuanto a que es natural que cualquier relación de carácter personal o profesional requiere una dosis mínima de confianza, pero como afirman Bach y Forés (2008), esta debe “ir creciendo y alimentándose a través del diálogo y a través de hechos y compromisos concretos” (p.126); desde el liderazgo de quienes dirigen debe fluir una comunicación entre todos y de manera permanente para que la información circule sin filtros; esto permite que los colaboradores conozcan lo que ocurre, tengan un mejor entendimiento de las situaciones y al estar contextualizados, puedan tomarse mejores y más ágiles decisiones.

Cabe resaltar que dentro de las conductas que describen la cultura organizacional, se plantea crear transparencia y esta es reconocida en una valoración de 1 a 5, por el 80.5% que la califica de 1 a 3 como un comportamiento actual de la organización que encarna a nivel personal y 19.2% afirma que se retiene la información, hay secretos, se crean ilusiones y se finge. Sin embargo, cuando se indaga sobre la percepción que se tiene sobre la cultura a nivel general de la institución, ante la pregunta sobre si se practica en la institución el valor de la transparencia, el 48.1% contesta si y el 51.8% dice que no. Estas contra afirmaciones permiten reflexionar sobre las contribuciones que deben surgir de todos los que hacen parte de Aspaen Gimnasio Iragua; los valores no pueden asumirse simplemente a manera personal y depositarse en lo individual. Cada uno de los colaboradores hace parte de una cadena que genera valor a la organización. Es responsabilidad de los directivos líderes fomentar la comunicación y acercarse para aprovechar o crear los espacios de

comunicación informal, como la cafetería, celebraciones, caminatas por los espacios del colegio, post reuniones para interactuar de manera más ágil y cercana.

Frente a las conductas que describen la cultura organizacional, resaltan que tienen apropiadas las de mostrar lealtad y demostrar respeto, pero hace falta hablar claro. Respecto a las competencias que reconocen como mejor integradas a la cultura de la institución, están la de asumir las responsabilidades y la mejora continua sin embargo se afirma que es preciso clarificar las expectativas para asumirlas, no cambiarlas ni generalizarlas. Y finalmente, el aspecto de escuchar primero es preciso trabajar con más intencionalidad. Como se expresó anteriormente, en Aspaen Gimnasio Iragua existen espacios formales en los que se encuentran los colaboradores con sus jefes para establecer acciones de mejora, para conversar sobre sus intereses y necesidades. Ante esta realidad, ¿cómo interpretar lo que expresan sobre la escucha? A la luz de los hallazgos, podría afinarse en el desarrollo de la escucha activa en cuanto a que convencionalmente en estos espacios, se construye a partir del consejo y no de la proposición; si hay temas que no pueden tratarse, es necesario escuchar sin que nos separen prejuicios y en últimas, como lo sugieren Bach y Forés (2008), escuchar no solamente con los oídos sino con el “corazón, con la mirada, con todo el cuerpo” (p.153). Dado que la relación entre la gestión de la confianza y la comunicación es notable, en este punto conviene destacar los postulados de Çelik, Turunc y Begendirbas (2011) quienes, en un estudio realizado en empresas, encontraron que existe una relación positiva y significativa entre la confianza organizacional y el desempeño organizacional. Es decir, que fortalecer la comunicación puede guardar relación con la gestión de la confianza y también con el desempeño de la institución.

El segundo objetivo específico del estudio se encaminó a identificar las necesidades de formación en las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua en sus habilidades comunicativas toda vez que sobre los procesos de comunicación se establecen relaciones interpersonales, se fomenta la credibilidad de los directivos y se consiguen objetivos institucionales. La comunicación es más que un proceso de transmisión fiel de datos; así lo expresa Braun (2018) al referirse a la confianza como elemento que permite consolidar una comunicación “fluida, honesta y efectiva” (p.168) en los equipos de trabajo. Es pieza fundamental para que quienes dirigen.

Dentro de los principales hallazgos se resalta que el 62% de las personas encuestadas, afirman que el trato en las diferentes dependencias del colegio es bueno y el 97 % de los

colaboradores recomendarían el colegio a un amigo. Este hallazgo particularmente permite comprender el nivel de impacto que los directivos líderes pueden generar en sus colaboradores en función de lo que inspiran y el orgullo que promueven en relación con las personas de sus equipos. Fomentar el orgullo da sentido a lo que se hace, es significativo en cuanto que permite reconocer cuan valioso es el trabajo y su impacto en los demás y finalmente, permite que se conecten con el propósito institucional, aumentando de directamente el compromiso con el equipo y la organización.

En cuanto a la percepción de los colaboradores sobre la comunicación bilateral con las directivas y el nivel de confianza con ellos está valorada en 4.0 sobre una escala de 5.0 sin embargo, sugieren como oportunidad de mejora la disponibilidad de tiempo para atenderlos. El uso del correo electrónico institucional y le diálogo directo son valorados como los medios con mayor grado de utilidad para comunicarse y para la comunicación entre áreas el que más se aprecia como útil, es el correo electrónico. El 80.7% de los colaboradores tienen mínimo una reunión semanal por área para recibir información.

A la luz de los hallazgos se establece como oportunidad de mejora, la comunicación interna entre las dependencias, específicamente en lo que se refiere a las necesidades de recibir información a tiempo, planificar actividades y claridad en la información; así como también el seguimiento de los conductos regulares y definir canales y espacios de comunicación. Poner en marcha un plan de comunicación interna que incluya canales más productivos, será la base para reconstruir conductos frágiles entre las diferentes áreas. De la misma manera, afirman que las personas manipulan o distorsionan los hechos; ocultan o acaparan información y no existe comunicación ni colaboración reales. En este sentido, se corrobora lo expresado por Berlo, Lemert y Mertz (1969) en cuanto a las notas que validan la credibilidad en las personas a la hora de comunicar, y que están relacionadas directamente con la honestidad.

Finalmente, en lo que se refiere a las habilidades comunicativas que mide Caliper, el equipo de directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua, en cuanto al desarrollo de la competencia conversacional, se encuentra en la etapa de aprendiendo la competencia. Esto significa que su grado de dominio actual, está en el nivel básico y de sus componentes. La habilidad que más personas tienen en ese nivel es la de escucha atenta a los demás. Estos hallazgos permiten corroborar que hay todo un camino por andar para este grupo de líderes toda vez que la comunicación es un proceso

natural para el ser humano y en tanto, el hombre como ser social requiere de la interacción comunicativa para su desarrollo y alcanzar el bienestar comunicativo entre los miembros de una institución educativa, es una fuente de alineación para el desarrollo personal e institucional.

Ahora bien, si esta competencia está en tan bajo nivel, permite reflexionar sobre la oportunidad que tiene Aspaen Gimnasio Iragua para asumir un reto de crecimiento transformacional mediado por la técnica y la cultura de la institución. No es suficiente una capacitación que lleve a tener muchos conocimientos y gestar una propuesta vacía, sin conexión con las necesidades relacionales de directivas líderes y colaboradores. Si bien es cierto que nadie da de lo que no tiene, es menester aproximarse y plantearse, como lo sugieren Bach y Forés (2018), de una “actitud más receptiva, paciente y reposada” (p.136), dejando a un lado lo que nos separa y atendiendo lo que une para que la información se comparta abiertamente, las personas reciban la información completa, clara y a tiempo; se escuche primero para entender y en la línea de esta competencia organizacional, definida en la Guía de Desarrollo de Competencias para Aspaen (2018), se adquiera la destreza para expresar las ideas de manera “intencional, clara, precisa, empática, asertiva y oportuna; escuchando activa y respetuosamente a su interlocutor” (p.7).

Lograr desarrollar una habilidad toma tiempo y se consolida en la medida en que se practica. La escucha activa no se consigue diciéndoles a las personas que escuchen más. Es necesario ser plenamente reflexivo y lograr escuchar para entender o comprender a través de una escucha global, integral y centrada en el otro.

Un directivo líder en una institución educativa dedica buena parte de su tiempo a atender personas. En Aspaen Gimnasio Iragua, los colaboradores perciben que hay buen trato de parte de las directivas pero que carecen de disponibilidad de tiempo. Estas afirmaciones permiten comprender que tan representativa es la presencia silenciosa de un líder porque saber escuchar es más que prestar atención al que habla pues en ocasiones con esto solo se consigue tener muchos datos. Ciertamente, es necesario que funciones los canales de comunicación y la delegación de tareas para que se atienda no solo lo urgente sino lo importante. En palabras de Mañú (2005), saber gobernar la propia agenda constituye una premisa para dirigir adecuadamente.

Se dirige de acuerdo con el carácter y a la formación de los líderes, esto significa que, en una institución educativa, se dirige de modos distintos en la medida en que cada uno aporta su talante personal y no se encontrarán dos directivos iguales. Atender a los colaboradores es una tarea

común de quienes hacen parte del equipo de directivos líderes de Aspaen Gimnasio Iragua, esta atención en la línea de lo expuesto anteriormente, se construye teniendo consciencia de su importancia en la formación pues la principal tarea de un directivo, no será otra que formar a su colaboradores en estrecha cohesión con ellos; esta labor bien asimilada y llevada a la práctica, tiene un verdadero efecto multiplicador en el ambiente escolar que revierte en los alumnos y en el colegio mismo.

Respecto al tercer objetivo que consistió en explorar alternativas de acción a partir del *coaching* para desarrollar habilidades comunicativas en las directivas líderes y las colaboradoras de Aspaen Gimnasio Iragua con el fin de contribuir a la gestión de la confianza como principio de la institución, los hallazgos confirman que además de ajustar procesos y canales de comunicación es necesario continuar trabajando en el desarrollo personal de los colaboradores. Es decir, no se producirá un cambio real en la comunicación interna a menos que cada directiva y cada colaborador tome conciencia de lo que puede movilizar en sí mismo para generar un espacio relacional más fluido.

La primera sesión de *coaching* ontológico aplicado a equipos evidenció un impacto significativo que no puede medirse solo por la reacción de las participantes a lo largo del taller, sino por los efectos posteriores que ellas mismas manifestaron: más conciencia de su acción, mayor capacidad de autoobservación e incluso de identificación de sus emociones y antiguos patrones o mandatos parentales que se activan en momentos de estrés influyendo en la comunicación. Así mismo, la posibilidad de entender que se puede expresar lo que se piensa o se siente sin miedo a ser juzgadas es muy importante pues en ocasiones los espacios pueden estar dados para que se produzca una comunicación fluida, pero si hay creencias o temores inconscientes que también generan bloqueos o roces en las relaciones es complejo que se produzcan cambios. De allí la importancia de combinar el abordaje de la solución con ajustes en los procesos y con ajustes relacionales o transformacionales.

Los hallazgos del tercer objetivo concuerdan con los del estudio de Maldonado (2013) con respecto a los efectos positivos de incluir el *coaching* para impulsar la mejora personal en habilidades de resiliencia y comunicación. Este autor destaca la importancia de incluir herramientas concretas que favorezcan el desarrollo personal a partir de la concienciación, ya que como se expresó anteriormente las personas no mejoran solo porque se les diga que deben hacerlo. Además,

uno de los efectos más notables de la sesión de *coaching* realizada es que las participantes asumieron responsabilidad sobre lo que cada una puede hacer para mejorar la comunicación e incrementar la confianza en vez de endilgar a otros esa responsabilidad.

## 7. RECOMENDACIONES

El desarrollo de esta investigación permite formular recomendaciones para las directivas líderes de Aspaen Gimnasio Iragua en cuanto a los niveles de confianza que perciben los colaboradores, así como las oportunidades para gestionarla en función de su liderazgo y siendo esta, un elemento dinamizador de la comunicación interna.

Los hallazgos revelan como una oportunidad real, buscar apoyo el grupo de colaboradores con mayor trayectoria en función de su antigüedad en la institución. Apoyarse en este grupo humano que tiene un amplio conocimiento de la organización, sus principios y valores constituye una coyuntura de éxito o de fracaso pues en la medida en que son ellos quienes encarnan los valores porque los viven y construyen la cultura; el riesgo es que por el tiempo que llevan en la institución, no sean prioridad al abandonarlos en la formación, perdiendo su función motivadora y convirtiendo su trabajo en una obligación. Usualmente se invierte más tiempo en la inducción con los nuevos colaboradores; sin embargo, girar la mirada hacia este grupo de personas más antiguas en el colegio, a quienes se conoce de manera más profunda y completa, constituirá una estrategia para comunicar la esencia, acercar los equipos, disminuir las distancias jerárquicas y compartir buenas prácticas.

La responsabilidad y el compromiso son percibidos como elementos que valoran en un nivel muy alto; particularmente se recomienda continuar incentivando esa conducta cultural positiva pues es uno de los puntos fuertes de los resultados que arrojó el cuestionario de confianza.

Los resultados de este trabajo de investigación no están llamados a quedar consignados en un conjunto de hojas escritas; tienen valor en cuanto a que invitan a suscitar más reflexiones del equipo directivo en torno al nivel de confianza que los colaboradores perciben. Durante el curso de este proceso, se compartieron los resultados con las personas que hacen parte de Aspaen Gimnasio Iragua. La investigación se socializó de manera no sistemática sino esporádica con personas claves de la institución, por tanto, se implementará en los próximos meses, el desarrollo de grupos focales que permitan concretar y conocer con más detalle las respuestas que hacen parte del instrumento aplicado y de esta manera poder alinear las expectativas de los colaboradores y de los directivos líderes de la institución. Así mismo la realización de esos grupos focales puede permitir ampliar la comprensión sobre los datos cuantitativos o sobre sus causas.

Para subsanar las debilidades de comunicación interna, se atendieron recomendaciones recibidas de la consultoría junior realizada por la Universidad de La Sabana; es así como desde hace unos meses se realiza semanalmente una reunión con la rectora; es un espacio de 40 minutos de duración que tiene como objetivo fundamental dar información concreta y completa sobre actividades escolares, novedades de personal, políticas y directrices institucionales; así mismo se hacen reconocimientos, se comparten logros de los colaboradores y del colegio, entre otros. Con esto, se ha conseguido unidad en la transmisión de los mensajes y se ha abierto un espacio para resolver preguntas, inquietudes y recibir propuestas o sugerencias. Es recomendable mantener este espacio y generar otros nuevos con el resto del equipo directivo.

Un aspecto para mejorar es la percepción que se tiene sobre la falta de disponibilidad de tiempo de los directivos; sobre este mismo tema y para conseguir mejores procesos de comunicación interna, se redefinieron los espacios de reunión, los comités y su duración y frecuencia, con agendas más eficientes. Ha sido una prioridad sentida de quienes tienen encargos directivos en Aspaen Gimnasio Iragua y se abrieron espacios en las agendas para dar prioridad a la atención de los colaboradores dentro del horario escolar. De igual manera, se promueven intencionalmente los encuentros informales en las áreas del comedor, sala de profesoras, pasillos, zonas verdes para salir a su encuentro y estrechar relaciones. En definitiva, primero la gente, después las reuniones.

A partir del mes de enero de 2020, se lanzará un formato digital que se enviará a todos los colaboradores de manera quincenal, en el cual se recoge la información de las actividades escolares programadas para ese periodo de tiempo, los cumpleaños y el menú del almuerzo; se recogerán testimonios y fotos de las actividades realizadas las semanas anteriores y habrá una sección que desarrollará temas relacionados con la cultura institucional de forma atractiva a través de *tips*.

Durante estos últimos meses y como resultado de los primeros hallazgos, se han consolidado equipos de trabajo transversales en los cuales hay personas de diferentes áreas que desarrollan proyectos específicos que han surgido del Consejo Académico, de las alumnas o de los padres de familia. La experiencia ha ido tomando forma en la medida en que desde el equipo directivo hay conciencia sobre la necesidad de delegar tareas y promover el trabajo colaborativo entre los departamentos.

Igualmente se recomienda conformar un equipo integrado por la encargada de comunicaciones y desarrollo humano que permita definir estrategias que afiancen la cultura institucional, los valores y principios fundacionales. Dicho equipo puede ser un promotor de liderazgo personal de quienes hacen parte de Aspaen Gimnasio Iragua. Actualmente se realiza una jornada de inducción al inicio del año escolar y otra al inicio del segundo semestre, pero cada vez se corrobora la necesidad de construir un plan de formación que contenga detalladamente los aspectos que determinan la esencia y diferencian a esta institución.

Hay una aparente contradicción en relación con el valor de la transparencia que se vive en Aspaen Gimnasio Iragua; las respuestas a nivel personal no coinciden con la percepción que de este valor tienen en la organización. Surge una reflexión en este sentido, toda vez que se aprecia que los colaboradores frente a sí mismos la observan, pero los demás, carecen de ella. Y en este sentido, se recomienda ahondar sobre la responsabilidad en la práctica del valor de la transparencia y su consolidación en la institución puesto que finalmente, cada uno es un elemento que forma parte de esta cadena de valor.

El estilo de conversación en Iragua usualmente es decirle al otro lo que debe hacer; no obstante, conviene reflexionar sobre ello ya que un número significativo de colaboradores expresa que sus conversaciones están influidas por el miedo, la incertidumbre, duda y preocupación. Sobre el particular, vale la pena seguir aprovechando los espacios que se tienen definidos en Aspaen Gimnasio Iragua para el trato personal, sin embargo, se recomienda una reflexión sobre la forma en que se hacen, puesto que generalmente estas conversaciones se dan en un ambiente en el que median relaciones de dependencia, lo cual naturalmente lleva a que se indique al otro lo que debe hacer, se formulen juicios y generalmente sea una conversación en una sola vía.

La habilidad conversacional de las directivas en lo que se refiere a la escucha activa, debe transformarse para lograr entenderla desde lo relacional y no solamente desde la técnica. Esto tendrá un impacto considerable en cuanto se promueva en las realimentaciones que se hacen en los acuerdos y los despachos, conversaciones poderosas que permitan a las personas, tomar conciencia. El ser humano es totalmente transformable, no es un ser acabado ni determinado; tiene una poderosa facultad que es la voluntad y es un deber de los directivos líderes de Aspaen Gimnasio Iragua, repensarse su gente para que, conociéndola, la anime y la impulse hacia su transformación.

En este orden de ideas es recomendable tener en cuenta todos los aspectos aquí

mencionados para el diseño de un plan o programa de intervención a partir del *coaching* que evidenció resultados en su primera aplicación. Estos efectos fueron reportados y valorados de manera positiva por los participantes por lo cual convendría implementar una propuesta de continuidad. También, se hace relevante analizar alternativas para que otros estamentos de la institución como los administrativos y el personal de servicios generales puedan tener un espacio similar en horarios que sean viables para ellos.

Finalmente, a la luz de los resultados de esta investigación se considera necesario aplicar nuevamente el instrumento de confianza después de un lapso razonable y una intervención formal, para de esta forma, contrastar los resultados y seguir avanzando hacia el fortalecimiento de la comunicación interna y de la confianza como un principio dinamizador de Aspaen Gimnasio Iragua.

## 8. NUEVOS TÓPICOS DE INVESTIGACIÓN

Una vez revisados los hallazgos en los instrumentos aplicados; surgen aspectos adicionales que valen la pena proponer para continuar reflexionando sobre la gestión de la confianza en las directivas líderes de Aspean Gimnasio Iragua, su liderazgo y los procesos de comunicación interna. Los resultados y conclusiones que se consignan son una puerta que se abre a la institución para que continúe preguntándose sobre los niveles de desarrollo de la confianza, la cultura institucional, las conductas que prevalecen y la integridad en las relaciones.

Así mismo, resulta relevante ponderar la posibilidad de identificar un modelo de gestión de confianza que permita a las directivas de Aspean Gimnasio Iragua, fortalecer su liderazgo y de esta manera se favorezca la comunicación interna.

Uno de los puntos que convendría estudiar con profundidad se refiere a la estructura interna de gobierno y el sistema de delegación; la percepción de jerarquías innecesarias y aprobaciones lentas constituye una información que advierte a la rectoría de Aspean Gimnasio Iragua sobre ineficiencias o desajustes en las estructuras.

En algunas de las preguntas sobre las conductas que suelen ser asumidas de manera constante por los colaboradores y permite conocer la percepción que se tiene sobre la cultura a nivel general en la institución; se presentan como oportunidades para generar mayor conocimiento y acercarse a realidades concretas toda vez que las posibles respuestas solo están en términos de Si o No. En particular se propone generar a través de grupos focales, información que dé respuesta a qué puntos no se pueden discutir y porque la gente no habla sin tapujos.

Otro tema para estudiar sería desarrollar entrenamiento con las directivas líderes para ampliar la escucha activa a través del *coaching* ontológico.

## **9. LIMITACIONES**

Entre las limitaciones del estudio conviene destacar la duración del proyecto, ya que por la densidad del análisis de datos no se alcanzó a realizar una intervención más amplia. Se dejará la expresa recomendación de continuar brindando capacitaciones que generen ajustes transformacionales es decir desde el interior de cada persona.

De otra parte, para la investigadora principal, el factor del tiempo y las numerosas ocupaciones de su cargo como Rectora del colegio representaron un gran reto personal que procuró compensar con esfuerzos adicionales.

## REFERENCIAS

- Aspaen. (2004). *Crónica de una aventura educativa*, Bogotá, 14-16.
- Aspaen. (2018). *Guía de Desarrollo de Competencias para Aspaen*. Bogotá
- Bazarra, L., Casanova, O. & García, J. (2011). *Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio*. Madrid: Narcea S.A.
- Berlo, D., Lemert, J. & Mertz, R. (1969). Dimensions for evaluating the acceptability of message sources. *Public opinion quarterly*. 33, 563-576
- Bermúdez, J. & Muñoz, I. (2015). La confianza como elemento dinamizador de las relaciones entre docentes y directivos docentes en el colegio San Francisco IED. (*tesis de maestría*). Universidad de la Sabana.
- Braun, E. (2018). *Las personas primero*. Colombia: Nomos S.A.
- Bravo, J. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Católica del Perú.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row
- Bustamante, G. (2007). La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa. Concha, R. (2017). Comunicación interna y desarrollo organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Andahuaylas.
- Cancino, V., & Monrroy, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25(94), 26-58.
- Cardona, J. (2002). *Del miedo a la confianza. Desarróllese como directivo*. Barcelona: Díaz de Santos
- Cardona, J. (2006). *Liderazgo y gestión por ocho hábitos. Del miedo a la confianza*. Barcelona. Díaz de Santos.
- Castro, E., Miquilena, E. & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83-96.

- Castro, E., Miquilena, E. & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12 (1), 83-96
- Çelik, M., Turunc, Ö. & Begenirbas, M. (2011). The role of organizational trust, burnout and interpersonal deviance for achieving organizational performance. *International Journal of Business and Management Studies*, 3 (2), 179-189. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijbms/issue/26069/274734>
- Concha, R. (2017). Comunicación interna y desarrollo organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Andahuaylas. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Contreras, F. & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*. 29 (126). 72-76
- Cortés, A. (2005). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, (106-107), 203-215.
- Covey, S. & Merrill, R. (2007). *El factor confianza: el valor que lo cambia todo*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S. (1990). *El liderazgo centrado en principios*, Paidós, Buenos Aires
- Covey, S. (2010). *El factor confianza*. Bogotá: Planeta.
- Dapena, J. & Cotano, J. (s.f). La confianza como factor clave del comportamiento organizacional. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 9 (3). 147- 200
- De Andrés, V. & Andrés, F. (2010). *Confianza Total para vivir mejor*. Argentina: DeBolsillo.
- Del Arco, M. (2007). Los directores de los centros escolares en el sistema educativo. *Revista cuatrimestral del Consejo Escolar del Estado, Madrid*, (5), 18-22. Disponible en: <http://www.mec.es/cescs/revista/revista-5.pdf>
- Real Academia Española de la Lengua. (2018). Diccionario de la Real Academia de la Lengua. España.
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (33), 61-72. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232010000300006&lng=es&tlng=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232010000300006&lng=es&tlng=pt).

- García Hoz, V. & Medina, R. (1986). *Organización y gobierno de centros educativos*. Madrid: Rialph.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Salesianos.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham/Philadelphia: Open University Press.
- Lockward, A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y sociedad*, 36(3), 464-502.
- Lount, R. (2010). The impact of positive mood on trust in interpersonal and intergroup interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(3), 420–433.
- Maldonado, G. (2013). Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos. *San Martín Emprendedor*, 4(2), 68-79.
- Mañú, J. & Goyarrola, I. (2011). *Docentes Competentes*. Madrid: Narcea.S.A,
- Mañú, J. (2005). *Equipos Directivos Para Centros educativos de calidad*, Madrid: Ediciones Rialp, S.A.
- Núñez, N. & Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2). Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Omar, A., Salessi, S. & Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47.
- Pascale, R., Millemann, M. & Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Pearce, W.B. (1974). Trust in interpersonal communication, *Speech Monographs*, 41:3, 236-244, DO: 10.1080/03637757409375842

- Pedraza, A., Muñoz, L. & Bermúdez, J. (2017). Confianza: elemento fundamental en las relaciones entre docentes y directivos. *Conocimiento Educativo*, 4, 39-55
- Pinto, R. (2016). Nehemías: tres principios de un liderazgo transformador eficaz. *DavarLogos*, 5(2), 107-115.
- Polo, L. & Llano, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Madrid: Unión Editorial. Pontificia Universidad Católica del Perú
- Preciado-Hoyos, A. & Etayo-Pérez, C. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. *Palabra Clave* 17 (2), 412-455.
- Quintanilla, J. & Barrera, A. (2018). Liderazgo y cultura. Influencia en la eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 5(14), 286-302.
- Razeto, A. (2017). Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 8(1), 61-76. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.18861/cied.2017.8.1.2639>
- Reina, D., Reina, M. & Hudnut, D. (2017). Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo. *A Trust Building Consultancy y Center for Creative Leadership*. Disponible en: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/01/WP-Why-Trust-Is-Critical-to-Team-Success-ES-Jan-2018.pdf>
- Rodríguez, E. (2017). *La dirección escolar en contextos complejos: formación y profesionalización para la función directiva*. Doctoral dissertation, Universidad de Zaragoza.
- Rodríguez, J. (1989). *El factor humano en la empresa*. Deusto. Bilbao
- Sánchez De Armas, M. (2016). Cultura y comunicación organizacional. *Comunicación institucional y cambio social*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771350>
- Sánchez, M. & López, J. (2010). Culturas institucionales que facilitan y dificultan la mejora de la escuela. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 14 (1), 93-110.
- Spaemann, R. (2010). Confianza. *Revista Empresa y Humanismo*. 9 (2/05). 131-148.
- Vadillo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.

Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. New York: Pearson

Zapata, C. & Rojas, M. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Estudios Gerenciales*. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n116/v26n116a10.pdf>

## ANEXOS

### Anexo A. Carta Solicitud Director Ejecutivo de Aspaen



Bogotá, Abril 17 de 2019

Doctor  
Javier Mojica Sánchez  
Director Ejecutivo Aspaen  
Ciudad

Estimado Dr. Mojica:

Tal como le comenté hace unos días, dentro de la Maestría de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana adelantaré mi trabajo de investigación titulado “Gestionar confianza en los directivos de Aspaen Gimnasio Iragua, como principio de liderazgo y elemento dinamizador de la comunicación interna”.

Este estudio tiene como finalidad hacer consciencia sobre los niveles de confianza que tiene los colaboradores de Aspaen Gimnasio Iragua frente a los directivos líderes. Se identificarán y analizarán también sus necesidades de formación en cuanto a las habilidades comunicativas y se observarán las habilidades de escucha, de pregunta y empatía en las cuales se gestione la comunicación de las directivas líderes y los colaboradores.

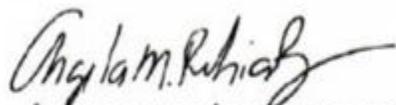
Los hallazgos de esta investigación permitirán a las directivas líderes reflexionar de manera profunda sobre las implicaciones de la generación y el cultivo de la confianza en las relaciones interpersonales; la relevancia del desarrollo de habilidades comunicativas específicas y la consolidación de espacios de formación institucional que permitan adquirir destreza en estas habilidades.

Se aplicarán instrumentos elaborados por terceros, aplicación de pruebas estandarizadas para medir competencias y aplicación de encuestas a los colaboradores de manera voluntaria.

Esta participación será voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, que será utilizada solamente para los fines de este trabajo de investigación. Los resultados de la misma serán socializados a la institución.

Si Usted desea más información sobre este proyecto, podrá comunicar sus inquietudes al correo [mariaalgg@unisabana.edu.co](mailto:mariaalgg@unisabana.edu.co).

Cordialmente,



ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO

3227008141

[angelarube@unisabana.edu.co](mailto:angelarube@unisabana.edu.co)

Asesora del Proyecto



MARIA LUCIA ALGARRA GÓMEZ

3174367044

[mariaalgg@unisabana.edu.co](mailto:mariaalgg@unisabana.edu.co)

Investigadora Principal

## Anexo B. Instrumento de Recolección de Datos



CONFIANZA Factor determinante en la consolidación de una cultura escolar

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

“La única manera de generar confianza en el ámbito profesional o personal es ser digno de confianza”

Stephen Covey

ÁREA: \_\_\_\_\_

Estimadas compañeras,

El presente instrumento hace parte de un ejercicio académico-investigativo desarrollado por una estudiante candidata al título de Magister en Gestión y Dirección de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana. El objetivo es conocer los niveles de confianza existentes en Aspaen Gimnasio Iragua y su incidencia directamente en las relaciones entre los docentes y los directivos de la institución. La información obtenida tiene fines estrictamente confidenciales.

El instrumento está conformado por tres partes. La primera corresponde a los datos generales de la población encuestada, la segunda corresponde a un instrumento de medición que determina los niveles de confianza a nivel personal y de la organización planteados por Covey (autor del factor confianza) la última parte corresponde a datos sobre la cultura que se vive en la institución.

#### DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Estado civil	Género	Edad	Tiempo de antigüedad en la institución
a. Soltero <input type="checkbox"/> b. Casado <input type="checkbox"/> c. Unión libre <input type="checkbox"/> d. Separado <input type="checkbox"/> e. Religioso <input type="checkbox"/> f. Viudo <input type="checkbox"/>	a. Femenino <input type="checkbox"/> b. Masculino <input type="checkbox"/>	a. Menor de 25 <input type="checkbox"/> b. Entre 26 y 35 <input type="checkbox"/> c. Entre 36 y 45 <input type="checkbox"/> d. Entre 46 y 55 <input type="checkbox"/> e. Mayor de 55 <input type="checkbox"/>	a. Menor de 1 año <input type="checkbox"/> b. Entre 1 y 4 años <input type="checkbox"/> c. Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/> d. Más de 8 años <input type="checkbox"/>
Nivel de estudio	Nivel de escolaridad en	que se desempeña	Tiempo de antigüedad en el cargo

a. Normalista <input type="checkbox"/>		a. Menos de 1 año <input type="checkbox"/>
b. Pregrado <input type="checkbox"/>	a. Preescolar <input type="checkbox"/>	b. Entre 1 y 4 años <input type="checkbox"/>
c. Especialización <input type="checkbox"/>	d. Media Vocaciona <input type="checkbox"/>	c. Entre 5 y 8 años <input type="checkbox"/>
d. Maestría <input type="checkbox"/>	b. Básica Primaria <input type="checkbox"/>	d. Más de 8 años <input type="checkbox"/>
e. Doctorado <input type="checkbox"/>	e. Directivo <input type="checkbox"/>	
	c. Básica Secundaria <input type="checkbox"/>	

### 1.1 IMPUESTOS Y DIVIDENDOS.

1.2 La aplicación de este instrumento nos permitirá, de una parte identificar los niveles de confianza y de otra basados en estos niveles, identificar los IMPUESTOS (costo que genera un bajo nivel de confianza) a los DIVIDENDOS ( los beneficios que genera un alto nivel de confianza)

Encierre la letra que más se acerque a su concepto según la descripción de la situación (esta parte del instrumento pretende ver como los colaboradores viven la cultura escolar a partir de la visión de la organización y de las relaciones interpersonales). El instrumento consta de 7 variables identificadas con las letras de la A a la G. Cada una de estas variables plantea una situación en la ORGANIZACIÓN y en las RELACIONES PERSONALES, las cuales se deben ver como un todo: antes de marcar por favor analice cada variable de la A a la G como UN TODO. Una vez encuentre la variable con la que más se identifique.

Marque una sola variable a, b, c, d, e, f, g.

A

En la organización	En las relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno disfuncional y cultura toxica (guerra abierta, sabotaje, quejas, demandas judiciales, conductas delictivas)</li> <li>Partes implicadas combativas</li> <li>Dirección muy centralizada y fiscalizadora</li> <li>Estructura y sistemas de castigo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones disfuncionales</li> <li>Enfrentamientos acalorados e irritados o retiradas frías y amargas</li> <li>Poses defensivas y emplazamientos judiciales (“nos vemos en el juzgado”)</li> <li>Calificación de los demás como enemigos o aliados</li> <li>Agresiones verbales emocionales o físicas</li> </ul>

B

En la organización	En las relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno de trabajo malsano</li> <li>Descontento en los trabajadores y partes implicadas</li> <li>Ambiente muy polarizado, con bandos y partes muy definidas</li> <li>Excesivo tiempo malgastado en la defensa de posiciones y decisiones</li> <li>Dirección fiscalizadora y burocracia dolorosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conductas hostiles (gritos, reproches, acusaciones, insultos) seguidas por breves periodos de contrición</li> <li>La comunicación se realiza con cautela</li> <li>Preocupación y sospechas constantes</li> <li>Los errores se recuerdan y se utilizan como arma</li> <li>Los problemas reales no salen a la luz ni se abordan con eficacia</li> </ul>

C

<b>En la organización</b>	<b>En las relaciones personales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son habituales las conductas para cubrirse las espaldas</li> <li>• Intenciones ocultas</li> <li>• Partes implicadas combativas</li> <li>• Bandos políticos con aliados y enemigos</li> <li>• Muchos trabajadores e interesados insatisfechos</li> <li>• Burocracia y redundancia en los sistemas y estructuras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La energía se agota y las interacciones carecen de alegría</li> <li>• Se recopilan pruebas de las debilidades y los errores del otro bando</li> <li>• Se pone en tela de juicio la fiabilidad y el compromiso de los demás</li> <li>• Intenciones ocultas</li> <li>• La información se transmite con cautela (y, a veces, de mala gana)</li> </ul>

D

<b>En la organización</b>	<b>En las relaciones personales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas reglas y reglamentos burocráticos</li> <li>• Jerarquía innecesaria</li> <li>• Aprobaciones lentas</li> <li>• Desajustes en sistemas y estructuras</li> <li>• Algunos trabajadores e interesados insatisfechos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malentendidos habituales</li> <li>• Preocupaciones por intenciones y motivaciones</li> <li>• Interacciones caracterizadas por la tensión</li> <li>• Comunicaciones influidas por miedo, incertidumbre, duda y preocupación</li> <li>• Se gasta la energía en mantener las relaciones (y no en desarrollarlas)</li> </ul>

E

<b>En la organización</b>	<b>En las relaciones personales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de trabajo saludable</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Sistemas y estructuras ajustados</li> <li>• Pocas intrigas de pasillo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones educadas, cordiales y saludables</li> <li>• Se prioriza trabajar juntos con fluidez y eficacia</li> <li>• Tolerancia y aceptación mutua</li> <li>• Ausencia de preocupaciones</li> </ul>

F

<b>En la organización</b>	<b>En las relaciones personales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prioridad es el trabajo</li> <li>• Colaboración y ejecución efectivas</li> <li>• Relaciones de asociación positivas entre los trabajadores y las demás partes</li> <li>• Sistemas y estructuras útiles</li> <li>• Creatividad e innovación solidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones cooperativas, estrechas y dinámicas</li> <li>• La prioridad es buscar y aprovechar los puntos fuertes de cada uno</li> <li>• Comunicación edificantes y positiva</li> <li>• Los errores se conciben como oportunidades de aprendizaje y enseguida se olvidan</li> <li>• Energía positiva y personas positivas</li> </ul>

G

<b>En la organización</b>	<b>En las relaciones personales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado nivel de colaboración y asociación</li> <li>• Comunicación sin esfuerzo</li> <li>• Relaciones positivas y transparentes con los trabajadores y con todas las partes interesadas</li> <li>• Sistemas y estructuras completamente ajustados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alegría autentica en la familia y las amistades caracterizadas por el afecto y el amor</li> <li>• Comunicación libre y sin esfuerzos</li> <li>• Trabajo inspirador realizado en colaboración y caracterizado por la determinación, la creatividad y el entusiasmo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación, compromiso confianza y lealtad sólidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones completamente abiertas y transparentes</li> <li>• Increíble energía generada por las relaciones</li> </ul>
--	--

### 1.3 NIVELES DE CREDIBILIDAD

A continuación encontrará una serie de enunciados que ayudaran a identificar los niveles de credibilidad manejando cuatro variables: INTEGRIDAD, INTENCIONES, CAPACIDADES Y RESULTADOS: al leer las afirmaciones de cada parte del cuestionario, marque con una X, el número que mejor describa la percepción que se tiene de la institución en donde el 1 implica identificarse con la afirmación de la izquierda y el 5 significa que considera que la afirmación de la derecha es la mejor que le describe, siendo 2, 3 o 4 indicadores de posiciones intermedias.

#### 1.2.1 Integridad

Integridad alta	1	2	3	4	5	Integridad baja
En todos los niveles soy absolutamente honesto en mis interacciones con otras personas						En ocasiones justifico las “mentiras piadosas” doy una imagen falsa de personas o situaciones o “interpreto” la verdad para obtener los resultados que quiero
Lo que digo y hago es lo que realmente siento, en general, cumplo lo que digo						A veces existe un desajuste entre lo que pienso y lo que digo o entre mis actos y mis valores
No tengo muy claros mis valores. Me cuesta defender algo cuando los demás no están de acuerdo						Tengo claros mis valores y soy valiente a la hora de defenderlos
Estoy sinceramente abierto a la posibilidad de aprender nuevas ideas que me induzcan a replantearme cuestiones o incluso redefinir valores.						Me cuesta reconocer que otra persona pueda tener razón o que exista información adicional que me haga cambiar de parecer
Soy capaz de establecer y cumplir sistemáticamente los compromisos conmigo mismo y con los demás						Tengo dificultades para marcarme objetivos o compromisos personales y cumplirlos

#### 1.2.2. Intenciones

Integridad alta	1	2	3	4	5	Integridad baja
Me preocupo sinceramente por otras personas y me interesa mucho el bienestar de los demás						No me preocupa en exceso la gente, salvo mis allegados. Me cuesta pensar en preocupaciones que sean mis propios desafíos en la vida
Soy plenamente consciente de mis motivaciones y las perfecciono para asegurarme de que estoy haciendo lo correcto por las razones correctas						No pienso mucho en por qué hago o que hago. Rara vez (o nunca) he intentado realizar un profundo análisis interior para mejorar mis motivaciones
Busco soluciones activamente para que todos los implicados “ganen”						En el trato con los demás, suelo centrarme en conseguir lo que quiero



<b>Carácter</b>	Hablar claro						Mentir, dar vueltas a las cosas, decir verdades a medias, ser ambiguo, adular
	Demostrar respeto						No preocuparse o no demostrar que se preocupa, mostrar falta de respeto o respetar sólo a los que pueden hacer algo por usted
	Crear transparencia						Retener información, tener secretos, crear ilusiones, fingir
	Corregir errores						No admitir o reparar los errores, ocultar los errores
	Mostrar lealtad						Traicionar a los demás, llevarse el mérito, tener doble cara
<b>Competencia</b>	<b>Conducta</b>	<b>Comportamiento actual</b>					<b>Contrario/falseamiento</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	Presentar resultados						No presentar, entregar actividades, no resultados
	Mejorar						Deteriorarse, no invertir en mejoras; ofrecer una única solución para cada problema
	Afrontar la realidad						Enterrar la cabeza en la arena: centrarse en tareas sin resultados, mientras se descuidan las tareas de peso
	Clarificar las expectativas						Asumir las expectativas o no comunicarlas: crear expectativas vagas y cambiantes
	Practicar las responsabilidad						No asumir responsabilidades: "no es culpa mía". No responsabilizar a los demás
<b>Ambos</b>	<b>Conducta</b>	<b>Comportamiento actual</b>					<b>Contrario/falseamiento</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	Escuchar primero						No escuchar, hablar primero, escuchar después, fingir que se escucha, escuchar sin entender
	Mantener los compromisos						Romper los compromisos; infringir los compromisos, plantear compromisos vagos y elusivo o no adoptar compromisos
Ampliar la confianza						Retirar la confianza; mostrar falsa confianza y después figonear; adjudicar responsabilidad sin autoridad	

#### 1.4 CONDUCTAS CULTURALES

Marquemos SI o NO de acuerdo a la percepción que se tenga sobre las variables planteadas con respecto a las conductas más asumidas por los colaboradores de la institucional. (Este instrumento permite conocer la percepción que se tiene de la cultura a nivel general de la institución)

<b>Conductas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Las personas manipulan o distorsionan los hechos		
Las personas ocultan y acaparan la información		
Es muy importante llevarse el mérito		
La gente le da la vuelta a la verdad en beneficio propio		
Las nuevas ideas se someten a una resistencia abierta y al silencio		
Los errores se disimulan o se tapan		
La mayoría de la gente echa la culpa a otros y habla mal de los demás		
Demasiado tiempo perdido hablando en corrillos		
Numerosas “reuniones después de las reuniones”		
Hay puntos que no se pueden discutir		
Demasiadas expectativas no cumplidas, con las consiguientes excusas		
La gente finge que lo negativo no ocurre o lo niega		
Frecuente sensación de improductividad (en ocasiones, incluso de miedo)		
La información se comparte abiertamente		
Los errores se toleran y se consideran como un modo de aprendizaje		
La cultura es innovadora y creativa		
La gente es leal a los que no están presentes		
La gente habla sin tapujos y se confronta a las cosas		
Existe una comunicación y una colaboración reales		
La gente comparte los méritos		
Se practica el valor de la transparencia		
La gente es sincera y autentica		
Existe un alto grado de responsabilidad		
Existe una vitalidad y una energía palpables( la gente percibe un ambiente positivo)		