

**COMUNICACIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO, SU INCIDENCIA EN LA
ACEPTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA COMUNIDAD
EDUCATIVA DEL COLEGIO FRANCISCANO DEL VIRREY SOLÍS DE
BUCARAMANGA**

MARÍA CONSTANZA JIMÉNEZ JÁCOME

SILVIA JULIANA RUEDA PARDO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN

ORGANIZACIONAL

PIEDECUESTA

2016

**COMUNICACIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO, SU INCIDENCIA EN LA
ACEPTACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL COLEGIO
FRANCISCANO DEL VIRREY SOLÍS**

MARÍA CONSTANZA JIMÉNEZ JÁCOME

SILVIA JULIANA RUEDA PARDO

MONOGRAFÍA

DIRECTORA DE MONOGRAFÍA

MG. CLARA INÉS GARCÍA VILLAMIZAR

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

PIEDECUENTA

2016

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Piedecuesta, abril de 2016

*A Dios por darnos la oportunidad de
realizar esta especialización y a
nuestros padres y demás familiares
que contribuyeron para alcanzar este
logro.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga por abrirnos las puertas de su comunidad para ser el objeto de estudio de esta monografía, en especial al rector, Fray Julián Andrés Beltrán, OFM – Orden de Frailes Menores, por su disposición, compromiso y apoyo en cada una de las solicitudes requeridas. Así mismo a los demás líderes que conforman esta gran institución y a los padres de familia que con buena voluntad contribuyeron a la aplicación de los instrumentos.

De igual forma, a nuestra directora de monografía, Clara Inés García Villamizar, por su asesoría constante e incondicional en el desarrollo de esta investigación.

CONTENIDO

| | PÁG. |
|--|-------------|
| JUSTIFICACIÓN | 12 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 14 |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 14 |
| OBJETIVOS | 16 |
| GENERAL | 16 |
| ESPECÍFICOS | 16 |
| MARCO CONCEPTUAL | 17 |
| EL ESTILO DIRECTIVO | 17 |
| Liderazgo carismático..... | 20 |
| Liderazgo transformacional..... | 23 |
| GESTIÓN DEL CAMBIO: PROCESO DE ACEPTACIÓN | 25 |
| HABILIDADES GERENCIALES | 27 |
| IDENTIDAD CORPORATIVA | 31 |
| Identidad Visual..... | 34 |
| Cultura corporativa..... | 35 |
| PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 37 |
| Planeación estratégica de la comunicación..... | 39 |
| MARCO CONTEXTUAL | 42 |
| METODOLOGÍA | 45 |
| ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN | 45 |
| TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ALCANCE | 46 |
| TÉCNICAS | 48 |
| PERSONAJES CLAVE | 51 |
| ESTADÍSTICAS Y RESULTADOS | 53 |

| | |
|--|------------|
| ESTADÍSTICAS DE LAS ENCUESTAS POR GRADO Y GÉNERO DEL PADRE DE FAMILIA | 53 |
| ESTADÍSTICAS DE LAS ENCUESTAS POR GRADO Y ANTIGÜEDAD EN EL COLEGIO | 54 |
| RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN | 57 |
| DISCUSIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA | 70 |
| DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA | 72 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 74 |
| SOLUCIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN, SEC | 77 |
| 1. OBJETIVOS | 77 |
| 2. MAPA DE AUDIENCIAS | 78 |
| 3. REFERENTES DE COMUNICACIÓN | 79 |
| 4. ATRIBUTOS DE IDENTIDAD E IMAGEN | 80 |
| 5. ESCENARIOS DE COMUNICACIÓN, IDENTIDAD Y RELACIONES | 81 |
| 6. SOLUCIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN | 83 |
| BIBLIOGRAFÍA | 92 |
| TABLA DE ANEXOS | 95 |
| INSTRUMENTOS APLICADOS | 96 |
| ENCUESTA TIPO <i>LIKERT</i> | 96 |
| TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS | 102 |
| Entrevistado 1: Fray Julián Andrés Beltrán, Rector | 102 |
| Entrevistado 2: Xiomara Pinzón Ascanio, contadora y representante del Sistema de Gestión de Calidad. | 110 |
| Entrevistado 3: Sandra Rocío Flórez Vásquez, coordinadora integral de preescolar y primaria | 117 |
| Entrevistado 4: María Sonia Daza Duarte, coordinadora integral de bachillerato | 127 |
| RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS | 135 |
| MATRIZ DE TRIANGULACIÓN | 154 |

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: COMUNICACIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO, SU INCIDENCIA EN LA ACEPTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL COLEGIO FRANCISCANO DEL VIRREY SOLÍS DE BUCARAMANGA.

AUTOR(ES): María Constanza Jiménez Jácome
Silvia Juliana Rueda Pardo

FACULTAD: Esp. en Gerencia de la Comunicación Organizacional

DIRECTOR(A): Clara Inés García Villamizar

RESUMEN

La presente monografía tiene como fin identificar las percepciones de los públicos frente la comunicación directiva, las cuales surgen a partir de la gestión del cambio. Para ello, se toma como objeto de estudio al Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga, pues durante el último año ha presentado cambios significativos de calidad académica, identidad visual, infraestructura, horarios, entre otros, los cuales han obligado a una reestructuración organizativa y administrativa, que ha impactado tanto a públicos internos como externos. En ese sentido, se realiza un estudio de las percepciones que tienen los padres de familia y los líderes de la alta y media gerencia sobre los cambios presentados en la gestión del actual rector, con el fin de identificar la influencia de la comunicación y el liderazgo en este proceso, para plantear finalmente, una Solución Estratégica de Comunicación, SEC, que aporte a la aceptación de los cambios y la movilización de la comunidad en respaldo de los mismos. Palabras clave: liderazgo, comunicación directiva, comunicación organizacional, gestión del cambio, percepciones, aceptación.

PALABRAS CLAVES:

Liderazgo, comunicación directiva, comunicación organizacional, gestión del cambio, percepciones, aceptación.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DIRECTIVE COMMUNICATION AND LEADERSHIP, ITS IMPACT ON THEACCEPTANCE OF MANAGING CHANGE IN EDUCATIONAL COMMUNITY OF COLEGIO FRANCISCANO DEL VIRREY SOLÍS DE BUCARAMANGA.

AUTHOR(S): María Constanza Jiménez Jácome
Silvia Juliana Rueda Pardo

FACULTY: Esp. en Gerencia de la Comunicación Organizacional

DIRECTOR: Clara Inés García Villamizar

ABSTRACT

This paper aims to identify the public's perceptions of executive communication, from the directive communication, which arise from change management. For this purpose, it is taken as a case of study to the Colegio Franciscano del Virrey Solís of Bucaramanga, as during the last year has introduced significant changes in academic quality, visual identity, infrastructure, timetables, among others, which have forced an organizational restructuring and management of both internal and external public hearings. In that sense, a study of the perceptions of parents and leaders of top and middle management is performed in order to identify the influence of communication and leadership in managing change, to finally create an Identity, Image, Public Relations and Communication Strategic Plan, to provide the acceptance and mobilization to uniform, administration, employees and reshuffle changes.

KEYWORDS:

Leadership, directive communication, organizational communication, change management, perceptions, acceptance, education.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están inmersas en un entorno cambiante y en mercados cada vez más exigentes que las obligan a adaptarse y a reunir esfuerzos que contribuyan al éxito de las mismas. Pero este éxito se alcanza si intervienen diferentes factores y si existe una participación activa de todos los actores involucrados.

Las instituciones educativas no son ajenas a estos retos y en su día a día deben trabajar en pro del mejoramiento continuo para brindar educación de calidad y un servicio diferenciador que beneficie a cada uno de sus públicos. Es importante señalar que la competencia en este sector es cada vez mayor, por lo cual los colegios deben desarrollar acciones que les permitan ser competitivos, dinámicos y que les den la posibilidad de visualizar en los cambios oportunidades de crecimiento y mejora continua a partir de procesos de adaptación efectivos e incluyentes.

Aunque son variadas las instituciones que buscan alcanzar la adaptación en sus proyectos de cambio, no todas logran causar el efecto esperado y, por el contrario, los involucrados no realizan procesos de aceptación que facilitarían la apropiación y asimilación de los mismos. Esta situación se puede desprender del modelo de comunicación directiva desarrollado dentro de la institución, el cual posiblemente contiene elementos que no favorecen los procesos de adaptación y, que por el contrario, desencadenan una serie de acciones en contra del cambio y las nuevas tendencias.

En este sentido, el estilo de comunicación directiva en una institución educativa debe ser contundente e incluyente. Las estrategias que se planteen y desarrollen desde la alta y media gerencia para los distintos procesos de la institución no deben enfocarse solo en acciones mediáticas poco planificadas, en donde no se

determina con claridad su alcance, su costo o su beneficio. Es vital que en dichos procesos se desarrollen acciones que incluyan actividades participativas que involucren a todos los colaboradores, quienes son, en últimas, los principales generadores y gestores del cambio desde el interior hacia el exterior de las organizaciones.

A partir de esto, se toma como objeto de estudio el contexto actual del Colegio Francisano del Virrey Solís de Bucaramanga para conocer cómo la comunicación directiva puede tener incidencia en la gestión del cambio y en su proceso de aceptación.

Al interior de este proceso de cambio se desprende la necesidad de identificar si los líderes de alta y media gerencia cuentan con las habilidades directivas y comunicativas que les facilitan dirigir de forma asertiva sus planes, involucrando a los diferentes públicos de la institución.

Por lo anterior, se reconocen las impresiones que la comunidad académica – conformada para este estudio por docentes, administrativos y padres familia- tiene frente a la comunicación directiva de la alta y media gerencia y cómo esta ha influido en la gestión del cambio, generando un impacto directo en el colegio. A partir de esto se pretenden identificar oportunidades de mejora plasmadas en una Solución Estratégica de Comunicación, SEC, que aporte significativamente al fortalecimiento de la comunicación directiva y al logro de los objetivos institucionales.

JUSTIFICACIÓN

El Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga es una institución educativa con 75 años de historia en el mercado educativo, tiempo en el que diversos frailes han liderado la rectoría por periodos inferiores a los cuatro años. Esta situación ha hecho que sus públicos se enfrenten a constantes cambios que tienen como base la ideología y la estrategia de cada líder, pero que generan distintas reacciones al momento de su aceptación.

Cada una de las decisiones que toma el nuevo líder afectan directamente la identidad y la cultura organizacional de la institución y es allí donde su público, denominado para esta investigación como comunidad académica, manifiesta sus percepciones las cuales influyen en la asimilación de los cambios.

Es así como el cambio de líder, sus decisiones y la aceptación de éstas, generan la necesidad de realizar un estudio de la capacidad que tiene la comunicación directiva para influir en las percepciones que tiene la comunidad académica frente a dichos cambios y la forma como se llevan a cabo. Para este estudio se toma como referencia la gestión del actual rector, quien lleva diecinueve meses liderando la institución y quien desde su llegada ha desarrollado diferentes acciones que anteriormente no se habían gestionado y que han tenido un impacto directo en las audiencias clave.

A partir de lo anterior, y por medio de la investigación, se busca conocer las percepciones de la comunidad académica que han surgido a partir de la gestión del cambio y la competencia comunicativa gerencial, especialmente frente a las decisiones tomadas por el actual rector, quien ha planteado una dirección innovadora y contemporánea que da un estilo moderno a la institución*.

* Esta apreciación se da a partir de la experiencia de una de las investigadoras, quien ha vivido esta gestión del cambio desde su perspectiva laboral dentro de la organización de estudio.

De igual forma, a partir del reconocimiento de las percepciones sobre la gestión del líder en los procesos de cambio, se propone una Solución Estratégica de Comunicación, SEC, que apoye los procesos de ajuste que se generen en la institución, independientemente de la persona que los esté liderando.

Es importante señalar que este estudio permite reconocer a la comunicación social como un área de investigación apropiada para analizar los factores que tienen incidencia sobre la identidad, la cultura, la gestión del cambio y el liderazgo de las organizaciones.

Así mismo, permite a los profesionales desarrollar activamente la faceta de investigadores, donde puedan conocer a fondo los entornos en lo que se desenvuelven para generar propuestas que beneficien y apoyen el crecimiento de grupos sociales y empresariales. Lo anterior, a su vez, posibilita la inclusión de estos profesionales dentro de la gestión estratégica en las organizaciones, situación que se ve reflejada en el caso de estudio, institución que en el último año incluyó el Departamento de Comunicaciones dentro de su nómina con objetivo de apoyar los procesos administrativos.

Por esta razón, se resalta la importancia de esta investigación que no solo busca obtener resultados de carácter cuantitativo, sino también, elementos cualitativos que generen interpretaciones de valor que se traduzcan en aportes valiosos para nuestro objeto de estudio.

Es así como el Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga no sólo se convierte en el foco de análisis, también se consolida como una plataforma de aprendizaje que permite potencializar las capacidades investigativas y fortalecer el perfil profesional de los comunicadores sociales en un ámbito que trasciende el espectro académico y los lleva a una realidad interesante y llena de oportunidades de análisis y enseñanzas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga ha mantenido durante toda su trayectoria una misma identidad visual. Pero, desde finales del 2014, y en cabeza del nuevo rector, se planteó la idea de hacer cambios significativos que tuvieron impacto a nivel administrativo y cultural con un enfoque más moderno, con el fin de alcanzar un mayor impacto en sus públicos y también favorecer un acercamiento con públicos potenciales.

El planteamiento y desarrollo de dichas ideas se dio de manera inesperada para todos los públicos, ya que se tomaron de forma repentina y de inmediato fueron poco aceptadas. A su vez, la limitada inclusión en los procesos de cambio de la comunidad académica, la implantación y exigencias de cada una de las decisiones por parte del líder y el no involucrar procesos comunicativos que permitieran la socialización y asimilación de dichos cambios, generó diferentes reacciones al interior y exterior de la organización.

Es así como la identidad del colegio ha atravesado por diversas modificaciones durante el último período, por lo cual se hace necesario conocer la aceptación en la comunidad académica de la institución, teniendo como eje central el rol de la comunicación directiva en el proceso de movilización.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta el anterior planteamiento, se formula la siguiente pregunta problema que demarca el horizonte y el objetivo general de esta investigación:

¿Cómo la comunicación directiva influye en la aceptación de la gestión del cambio en la comunidad académica del Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga?

A partir de esta pregunta problema, se manifiesta la importancia de reconocer los estilos de dirección vigentes en la institución para identificar las oportunidades de mejora, acciones que se apoyan desde el Departamento de Comunicaciones que también busca contribuir a la aceptación y posterior adaptación de los procesos de cambio. Así pues, en este ejercicio exploratorio se recopila información pertinente que posibilita identificar un panorama más preciso de la percepción de los públicos seleccionados para este estudio, con el objetivo de plantear soluciones estratégicas de comunicación que favorezcan a la institución.

OBJETIVOS

GENERAL

Reconocer las percepciones de la comunidad académica que, desde la comunicación directiva, inciden en la aceptación de la gestión del cambio en el Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga.

ESPECÍFICOS

- Conocer la aceptación que la comunidad académica tiene frente a la gestión del cambio en la institución.
- Identificar, desde la teoría de Ángela Preciado, el estilo de dirección existente en la institución en relación con su modelo de comunicación.
- Presentar una propuesta estratégica que contribuya al fortalecimiento de la comunicación directiva y al logro de los objetivos institucionales.

MARCO CONCEPTUAL

EL ESTILO DIRECTIVO

En la sociedad las personas cumplen diferentes roles que les permiten mostrar sus capacidades y desarrollarse de acuerdo a ellas en un contexto determinado. Uno de los roles más importante dentro de cualquier grupo social es el del líder, ya que es necesario que existan ciertos individuos que encabecen los grupos, los guíen y los inspiren para alcanzar los objetivos que se propongan.

Antes de exponer el concepto de liderazgo es importante partir del término estilo de dirección que plantea Ángela Preciado Hoyos en su libro 'Comunicación Directiva: influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones'. Hablar de 'estilo' implica, entonces, "adentrarse en las actuaciones y comportamientos más característicos de quienes dirigen organizaciones y, más concretamente, en el tipo de relaciones que establecen con las personas que les acompañan en el logro de los propósitos"¹.

Lo anterior permite inferir que el estilo no está inmerso en unas características estándar que demarcan el actuar de los directivos, por el contrario, cada uno de ellos involucra dentro de su gestión los elementos más representativos de su personalidad, los cuales se ven reflejados en su toma de decisiones, en su accionar y su relacionamiento con todo el equipo que lo acompaña. Dichas características abarcan su nivel de carisma, su forma de enfrentar y asumir los cambios, sus habilidades comunicativas y un sinnúmero de cualidades que

¹ PRECIADO HOYOS, Ángela. Comunicación Directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones. El estilo directivo. Medellín, Colombia: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2007. p. 15.

determinan posteriormente en qué tipo de liderazgo se ubica y cómo lo desarrolla dentro de su contexto.

Desde otra perspectiva, para Joan Costa el estilo directivo, que él define como 'estilo corporativo', se refiere "a la personalidad distintiva de la empresa, a los rasgos que le imprimen identidad y al propio modo de hacer y de expresarse mediante sus actuaciones"². Se convierte en una combinación entre lo que es el directivo y su personalidad, con lo que la organización es y desea proyectar. Entonces, el ideal es que el estilo directivo esté alineado con la identidad de la empresa, que exista un verdadero engranaje de la identidad institucional con la forma de dirigir de su líder, quien en últimas determina la dirección y el horizonte al que desea llegar con la compañía.

Es importante resaltar que en este escenario no solo intervienen los rasgos de personalidad y las características del directivo, también, se involucran los elementos propios de la época en la cual se desarrolla la gestión³ y en donde pueden sobresalir aspectos políticos, administrativos, ideológicos, entre otros.

Pero dentro del 'estilo directivo' existen otros estilos que define Ángela Preciado de los cuales se destacan: el *laissez-faire*, el orientado a la tarea, el orientado a las relaciones, entre otros. Pero allí también aparece un modelo o estilo que pretende definir con mayor precisión la gestión directiva dentro de las organizaciones: el liderazgo. Este aparece como una forma de afrontar las situaciones de cambio constante, en donde dicho estilo muestra la capacidad del individuo para prever los cambios del entorno o anticiparse a ellos de manera efectiva, teniendo en cuenta que es más sencillo buscar la adaptación que transformar la personalidad y sus características propias⁴.

Dentro del liderazgo existe una función clave que siempre debe estar presente y debe ser el objetivo principal de aquel que desarrolle este rol. Esta función es la de

² Ibid., p. 16.

³ Ibid., p. 17.

⁴ Ibid., p. 19.

influir⁵ para que su equipo de colaboradores decida trabajar en una misma dirección y apoye el alcance de los objetivos organizacionales.

Al hablar de influencia se menciona el término autoridad:

Viene a ser el carácter que asume una comunicación (una orden) en una organización formal, según lo explica Barnard (...). Según él, los miembros del grupo organizacional atienden el contenido de una orden siempre y cuando se den cuatro condiciones simultáneamente: a) los colaboradores entienden la comunicación, b) consideran que su contenido es consistente con el propósito de la organización, c) creen que su cumplimiento es compatible con sus intereses personales y d) están habilitados física y mentalmente para obedecerla⁶.

Es fundamental, tal y como afirma Preciado⁷ y como se ha mencionado con el estilo de dirección y liderazgo, que la autoridad esté articulada con la identidad de la organización. Su contenido debe estar enfocado en la esencia de la empresa, en lo que representan sus colaboradores y en cada uno de los propósitos a alcanzar. Debe ser una autoridad que convenza con hechos y en donde la participación sea una de sus variables, y no una autoridad que imponga de manera arbitraria y elimine cualquier tipo de intervención de parte del equipo de trabajo.

Lo anterior se sustenta en lo planteado por Haslam y Platow, quienes mencionan que “la autoridad que está basada en la identificación, los valores y los objetivos propuestos por el directivo, es acogida porque los colaboradores la perciben como una figura prototípica del grupo. Sienten que el directivo actúa como ellos y no que son ellos quienes actúan como él les ordena”⁸.

Desde esta perspectiva se logra identificar la importancia de tener un estilo directivo-liderazgo acorde a la identidad y a la esencia de la organización en donde el trabajo en equipo, la sinergia y la comunicación, se convierten en los

⁵ Ibid., p. 20.

⁶ Ibid., p. 21.

⁷ Ibid., p. 22.

⁸ Ibid., p. 22.

elementos fundamentales para lograr el éxito organizacional y el óptimo desarrollo de todos los procesos. Es vital mencionar, entonces, que:

El estilo de dirección influye, por consiguiente, en el tipo de relaciones que la administración mantiene con el grupo de colaboradores (...). Cuando este manifiesta confianza en los demás y permite que quienes ocupan niveles bajos en la estructura jerárquica tomen decisiones, la idea transmitida será que las relaciones en la empresa son abiertas y que existen vías diferentes de controlar u obedecer para dar cumplimiento a las metas⁹.

Sin duda, un buen estilo de dirección-liderazgo debe estar basado en relaciones de comunicación y confianza que favorezcan la creación de escenarios participativos que involucren de manera significativa a todos los colaboradores. Entonces, la clave está en combinar de manera adecuada las características propias de cada líder y su personalidad, con la identidad de la organización, sus objetivos estratégicos y el potencial de su equipo de trabajo.

Liderazgo carismático

El estilo directivo-liderazgo, planteado por Ángela Preciado, enmarca a su vez varios tipos de liderazgo que involucran diferentes características, las cuales permiten identificar los perfiles de líder existentes y, para el caso que nos ocupa, se busca responder cuál se ajustaría de manera más apropiada a la realidad corporativa de la institución, aunque es importante resaltar que no se pretende estereotipar o señalar una única forma de liderar.

Sin embargo, para los fines del estudio de caso, se considera que el perfil ideal con el que deben contar las organizaciones es el del líder transformacional que Ángela Preciado¹⁰ presenta con unas características que favorecen el alcance de

⁹ Ibid., p. 24.

¹⁰ Ibid., p. 56

los objetivos institucionales de una forma participativa, visionaria y que involucra las necesidades de todos sus colaboradores.

Pero para poder llegar a este rol transformacional es importante tener como base un estilo que parte de ciertas cualidades inherentes al ser humano y que le permiten tener al líder un acercamiento mucho más contundente con las personas que lo rodean y a las cuales inspira. Este estilo es liderazgo carismático, sin duda el eslabón fundamental para alcanzar el estado ideal dentro de la gestión directiva.

El liderazgo carismático se contempla, entonces, como “una forma de autoridad que reside en las cualidades que hacen especial a una persona, y a partir de las cuales es posible generar el cambio y la innovación en la sociedad”¹¹. Es importante destacar que este estilo directivo, tal y como afirman Conger y Kanungo, citado por Preciado, emerge de las relaciones humanas y tiene como premisa la capacidad que posee el líder para dar forma y expresar las necesidades de su grupo, actuar bajo comportamientos ejemplarizantes que los seguidores terminan imitando y mantener un discurso en donde intervienen argumentos consistentes con el pasado y el futuro de la organización, los cuales sirven para diferenciarla de otras colectividades.

Pero para lograr ese perfil carismático, Preciado señala que Sosik¹² considera fundamentalmente que la persona desarrolle y potencialice ciertos atributos centrados en la disposición para correr y enfrentar riesgos, el sacrificio personal, la autoestima, la extroversión, las habilidades retóricas y una convicción fuerte que guíe sus comportamientos y el logro de sus propósitos.

Aunque los anteriores elementos se constituyen como características esenciales con los que debe contar un líder carismático, es importante resaltar, como afirma Ángela Preciado¹³, una habilidad que debe serle inherente: la comunicación. La comunicación se convierte, entonces, en una habilidad y en una herramienta vital

¹¹ Ibid., p. 58.

¹² Ibid., p. 60

¹³ Ibid., p. 167.

en la gestión del líder carismático, puesto que en todo momento debe mostrar su capacidad para intercambiar mensajes con todos sus colaboradores y públicos de tal forma que le permita dar a conocer y desarrollar de una manera más tangible sus ideas.

La habilidad comunicativa no solo le permite tener un mejor relacionamiento con su equipo, esta va más allá de establecer contactos y crear ambientes de cordialidad.

Permite proponer una visión que rompe con lo establecido, lo que significa que debe guiar a los seguidores en medio de la incertidumbre y la ansiedad que producen los cambios. Esta situación le obliga a generar entre las personas una mentalidad de aceptación al cambio, mantenerlas preparadas para enfrentarlo y permanecer alerta para que en ningún momento se pierda el entusiasmo¹⁴.

Pero es importante reconocer cuáles son los puntos clave que se incluyen dentro de esta habilidad comunicativa que debe desarrollar y potencializar el líder carismático de una organización. Es así como “la clave de su éxito se encuentra en que su comunicación es selectiva y que son capaces de orientarla para crear determinados sentidos y significados (...) y en donde su talento como comunicador abarca la forma en que concibe la visión, cómo la verbaliza o redacta, cómo la narra a sus seguidores y cómo la representa”¹⁵.

Adicionalmente, el líder carismático no trabaja de forma independiente, su labor se articula con el área de comunicaciones de su organización que se convierte en su mejor aliado para desarrollar de manera exitosa su gestión y cada una de sus estrategias en compañía de sus colaboradores. Por esto es fundamental que se contemple al líder carismático como “un importante agente de la comunicación

¹⁴ Ibid., p. 167.

¹⁵ Ibid., p. 168.

interna, que recibe el apoyo del área de comunicaciones para interpretar la visión y orientar la organización hacia el cambio”¹⁶.

A partir de lo anterior se define que el “área de comunicaciones apoya al líder en la circulación de los nuevos lenguajes y símbolos que se van creando, en hacer eco de sus mensajes, así como en hacer conocer las percepciones que los seguidores tienen sobre los contenidos que reciben del líder”¹⁷.

Y es a partir de esa comunicación que el líder carismático podrá “conseguir la adhesión y la identificación del personal con unos valores”¹⁸, quienes verán en su rol la oportunidad de apoyar de manera significativa el logro de los objetivos organizacionales. Es así, como el líder carismático logra favorecer los procesos de cambio, la aceptación y la adaptación de su equipo, a nuevos escenarios que pueden beneficiar el crecimiento y el desarrollo de su institución.

Liderazgo transformacional

Ángela Preciado Hoyos también plantea dentro de su libro un estilo en donde “su líder aporta enseñanzas a sus seguidores y busca su crecimiento como personas, por lo que involucra motivaciones intrínsecas”¹⁹. Este estilo, denominado transformacional, se convierte en el estado ideal a alcanzar por todo líder dentro de las organizaciones, ya que abarca un sinnúmero de cualidades que le permite desenvolverse de manera adecuada y eficaz en sus procesos administrativos, comunicativos, en sus relaciones interpersonales y en la gestión del cambio, principalmente.

¹⁶ Ibid., p. 171.

¹⁷ Ibid., p. 171.

¹⁸ Ibid., p. 172.

¹⁹ Ibid., p. 55.

Dentro de las cualidades y los comportamientos que más destaca Preciado²⁰ de un líder transformacional se encuentran su ejemplaridad de liderazgo, su notable capacidad de comunicación, su facilidad para desarrollar nuevas formas de realizar el trabajo y su sensibilidad ante las necesidades particulares de las personas, atributos que le permiten influir de manera positiva en el comportamiento de sus colaboradores.

Su alta capacidad de trabajo en equipo no solo le permite desarrollar acciones en conjunto que favorecen el logro de los objetivos organizacionales, sino que también, le da la oportunidad de delegar funciones de manera clara y segura, confiando en las capacidades de sus colaboradores. Y es que en los estudios realizados por Bass y Avolio, se destaca precisamente “su capacidad para convertir en nuevos líderes a sus seguidores (...), proceso que se le atribuye a su capacidad para concebir y articular valores y metas que compaginen con las necesidades y esperanzas de sus colaboradores”²¹.

Este estilo de liderazgo no es ajeno a la personalidad de su líder, por el contrario, involucra de manera representativa las cualidades que caracterizan a quien interpreta este rol. Al igual que en el liderazgo carismático, la personalidad juega un papel relevante para desarrollar de manera apropiada y efectiva la dirección dentro de una organización. Aunque el modelo de Bass, define el liderazgo transformacional como “un estilo determinado por la personalidad del líder, quien se relaciona con altas dosis de empatía, emoción y motivación”²², también se considera que dichas características no se convierten en un determinante para que una persona pueda ser un líder transformacional, sino, que esas cualidades se denotan como un complemento favorable para este perfil.

²⁰ Ibid., p. 56.

²¹ Ibid., p. 56.

²² Ibid., p. 56.

Adicionalmente, Bass y Avolio²³ destacan la capacidad visionaria y el pensamiento a largo plazo que manejan los líderes transformacionales, quienes logran anticiparse a los cambios, crear líneas de trabajo orientadas y objetivas, desarrollar proyectos en conjunto y trabajar de la mano de sus colaboradores en el alcance de los objetivos organizacionales y la satisfacción de las necesidades individuales y grupales.

Es así, como el liderazgo transformacional se convierte en una opción significativa y de gran apoyo para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, en donde la personalidad, las habilidades administrativas y comunicativas, y un enfoque visionario, se complementan y conjugan de manera estratégica con el accionar de sus líderes y sus colaboradores, las cuales están en pro del logro de las metas institucionales.

GESTIÓN DEL CAMBIO: PROCESO DE ACEPTACIÓN

Las organizaciones están inmersas en un contexto cambiante que cada vez más les exige adaptarse a su entorno para lograr estabilidad y permanencia en el tiempo. En ese proceso de adaptación es inevitable la existencia de cambios en las diferentes esferas de la empresa, y es precisamente ahí donde surge un reto complejo para ellas y para su público interno, principalmente.

En la actualidad es fundamental que las organizaciones sean capaces de realizar estos procesos de adaptación que les exige su mercado. Pero dicho proceso implica que sus colaboradores participen activamente en estas reformas dejando atrás su zona de confort y desarrollando una mentalidad propositiva y proactiva frente a la gestión del cambio. Y es que “todo cambio efectivo, en consecuencia, es un cambio estructural y, al mismo tiempo, un cambio de actitud: la organización

²³ Ibid., p. 58.

se produce en la coordinación de dos aspectos básicos de la vida institucional: estructura y comportamiento, de tal modo que el cambio implica una readaptación de esta doble contingencia organizacional”²⁴.

“El término cambio en lo organizacional, se refiere a cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo”²⁵, pero llevar a cabo una gestión de cambio en una organización es un proceso complejo que involucra diversos factores que pueden detenerlo o retrasarlo. Por esto es fundamental considerar las variables que pueden surgir antes, durante y después del cambio –y en lo posible- estructurar cada uno de los procesos para tener un mayor control de la situación.

Es importante que, para lograr esa adaptación al cambio, los líderes de las organizaciones comprendan que deben generar inicialmente un proceso de aceptación. Se entiende la aceptación, entonces, como el “recibir voluntariamente o sin oposición lo que se da, ofrece o encarga (...). Esa capacidad de aprobar, dar por bueno o acceder a algo”²⁶.

Desde el modelo de Carl Hovland²⁷ la atención, la aceptación y la comprensión, funcionan como procesos internos mediadores lo cual lleva como resultado de un proceso determinado a ciertos efectos de comunicación tales como: cambios de opinión, de percepción, de afecto y de acción.

Es a partir precisamente de la aceptación que se da un primer paso para generar una verdadera adhesión al cambio, en donde se pueda identificar porqué se genera este y se reconozca, a su vez, como una oportunidad de mejora que debe asumirse y vivirse. Se trata, entonces, “de ser parte de la exigencia de convencer a la población o a grupo sociales determinados, de la conveniencia de aceptar

²⁴ RED DE DESARROLLO INSTITUCIONAL. Cambio y resistencia al cambio. Cambio y resistencias. Oficina Scout Interamericana, Santiago, Chile. p. 2.

²⁵ Ibid., p. 3.

²⁶ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Concepto de aceptar. AE. [en línea]. Disponible en <http://dle.rae.es/?id=0NYmQ7a> [Consultado el 8 de febrero de 2016].

²⁷ ESCOBAR, Emmanuel. Carl Hovland y la persuasión. [en línea]. Disponible en <https://eemanuelescobar.wordpress.com/2011/09/09/carl-hovland-y-la-persuasion/> [Consultado el 25 de marzo de 2016].

como positiva una determinada idea, consigna o línea de conducta. No se trata ya de saber, simplemente, cómo opina la gente, sino de hacer que la gente actúe de determinada manera"²⁸.

Aunque la gestión del cambio genere en un principio temor y sea paulatina su aceptación, es importante resaltar que estos procesos son necesarios para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Es fundamental que estas sean capaces de adaptarse a su entorno y a las exigencias de su mercado, pero aún más importante, que sus colaboradores sean actores activos y partícipes del cambio, pues el éxito del mismo depende del compromiso con el que sea asumido.

HABILIDADES GERENCIALES

Los líderes organizacionales, como personas que dirigen y guían a los colaboradores hacia un objetivo en común, tienen la responsabilidad de, además de velar por el bienestar económico y productivo, emitir mensajes y realizar acciones positivas que motiven a los trabajadores a convivir en un clima laboral estable. En este sentido, "las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente 'ordenan', y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas"²⁹. Por tanto, los directores que no poseen tales destrezas están en la capacidad de aprenderlas para desempeñar un excelente rol de líder en la organización.

²⁸ MUÑOZ, Blanca. Cultura y comunicación, introducción a las teorías contemporáneas. Madrid, España: Editorial Fundamentos, 2005. p. 60.

²⁹ RUIZ ROJAS, Paola Andrea. Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. [PDF en línea] Disponible en: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf [Consultado el 2 de febrero de 2015]. p. 1.

Con referencia a lo anterior, según Paola Andrea Ruíz³⁰, periodista de M&M y autora de ‘Habilidades Gerenciales y su importancia en la dirección empresarial’, se halla tres tipos de habilidades gerenciales que se deben poner en práctica: la técnica, la humanística y la conceptual. La habilidad técnica consiste en la aplicación de conocimientos técnicos aprendidos en la academia para ser ejercido en sus labores. Entonces, “se refieren a la capacidad de poner en práctica los procedimientos en un campo específico, es decir, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su área y la de la industria para la que trabaja en pro de su cargo”³¹, con el fin de poderse involucrar con propiedad en el direccionamiento de sus colaboradores.

En segundo lugar se encuentra la habilidad humanística que se refiere a la motivación y a la cooperación entusiasta del personal para lograr un verdadero trabajo en equipo, es decir, “son las capacidades que deben tener los gerentes para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas –sin distinción de rango, género, edad o condición– en favor de la consecución de los objetivos empresariales”³². Significa entonces, que esta destreza pretende mantener una interacción eficiente entre el líder y su personal con el fin de mejorar las relaciones interpersonales que, a su vez, incrementan la efectividad administrativa gracias al sentido de pertenencia y responsabilidad que se puede lograr.

Como tercera y última categoría de habilidades gerenciales se encuentra la habilidad conceptual que radica en la capacidad estratégica y de pensamiento del líder sobre el negocio, esto evidencia “una combinación de visión, imaginación e inteligencia que asegura una perspectiva para saber representar a la organización y su futuro”³³, y que a su vez faculta una percepción más clara del entorno,

³⁰ Ibid., p. 2.

³¹ Ibid., p. 2.

³² Ibid., p. 2.

³³ RUIZ ROJAS, Paola Andrea. Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. [PDF en línea] Disponible en: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf [Consultado el 2 de febrero de 2015]. p. 12.

replanteamiento de modelos administrativos y un enfoque estratégico direccionado al mejoramiento integral.

Por lo anterior, es preciso considerar que cada una de estas habilidades se requiere en distintas proporciones, dependiendo del tipo de líder, funciones y posición jerárquica, sin embargo, ninguna de ellas se puede omitir, ya que en su conjunto son características fundamentales e imprescindibles al momento de liderar y ocupar un cargo directivo.

Ahora bien, teniendo como base estas habilidades gerenciales, se hace necesario nombrar algunas características esenciales e imprescindibles para la correcta administración en la dirección, ellas son: rol del liderazgo conveniente, empoderamiento, promoción y desarrollo, comunicación eficaz, manejo de conflictos y negociación.

Como primera característica se encuentra el rol de liderazgo, entendido el liderazgo como “la influencia interpersonal, ejercida en alguna situación mediante la comunicación humana para lograr uno o varios objetivos”³⁴.

Seguidamente se halla la particularidad de empoderamiento, el cual hace referencia a “dar poder o delegar autoridad a uno o varios empleados para que ejecuten una función o una labor específica, estos trabajadores quedan facultados para tomar decisiones operativas según las metas o los resultados fijados”³⁵. Esto se da debido a la necesidad de maximizar el aporte de los empleados, así como de hacerles sentir que la organización deposita en ellos un grado mayor de confianza ya que logran sentirse valorados, reconocidos e importantes en el desempeño de sus quehaceres.

De manera consecutiva está la destreza de promoción y desarrollo. En ella surgen “las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo profesional de sus trabajadores, con el fin de nivelar sus oportunidades laborales y obtener así,

³⁴ Ibid., p. 17.

³⁵ RUIZ ROJAS, Op. Cit., p. 4.

personal competente, capaz y clave en el logro de la denominada ‘calidad total’³⁶. Así pues, el gerente tiene el deber de formarlos en habilidades conceptuales y prácticas y, con base en su desempeño en estas áreas, incentivar a los colaboradores con promociones que estimulen su productividad.

Como cuarta cualidad se encuentra la comunicación eficaz que comprende el concepto de “generar, clasificar, seleccionar y difundir, información organizacional dirigida a todos los miembros de la empresa, en sus diferentes niveles, con la certeza que los receptores comprendan los mensajes y realicen las órdenes, demandas o sugerencias, conforme lo solicitado”³⁷. Lo anterior se debe a que los gerentes deben mantener informados a los colaboradores sobre las metas y sus resultados. En este sentido, la comunicación se debe dar de manera directa, sencilla, oportuna y personal para que sea comprendida por cada uno de los individuos que conforman la organización. Es importante que dentro de esta comunicación eficaz esté incluida su capacidad de escucha y su interés en generar procesos de retroalimentación que permitan la participación de su equipo de manera activa y significativa.

Por otra parte, se encuentra la habilidad de manejo de conflictos que implica la capacidad de tratar con prudencia y moderación las opiniones entre dos o más personas dentro de una organización con respecto a un tema específico que puede afectar el ambiente laboral. Estos enfrentamientos se pueden generar debido a que “son diversos los pensamientos, personalidades, niveles educativos, sociales y económicos que convergen en una empresa, así como también lo son las metas y objetivos que cada uno se propone”³⁸. De esta manera, el gerente debe seguir los siguientes pasos con el fin de minimizar el inconformismo y llegar a un beneficio mutuo entre los implicados: determinar de qué índole es el conflicto, reconocer la importancia del problema, evaluar a las personas involucradas, plantear la solución adecuada y calmar las emociones.

³⁶ Ibid., p. 5.

³⁷ Ibid., p. 7.

³⁸ Ibid., p. 7.

En última instancia está la capacidad de negociación, la cual se fundamenta en la escucha y diálogo para llegar a acuerdos pactados según los intereses de las personas, es decir, que “es un proceso comunicativo de doble vía, que se instaura entre un sujeto y una contraparte, cada cual con intereses comunes y contrapuestos, pero que desean llegar a un acuerdo”³⁹. No obstante, el líder debe comprender que cada una de los individuos tiene intereses particulares y, como es un ser humano, usualmente se deja llevar por sus emociones dejando a un lado la objetividad de su argumento. Por ende, es necesario que el gerente profundice en manejo de grupo, lenguaje corporal, control de emociones y comunicación asertiva, entre otros aspectos, que pueden ser de gran utilidad en la aplicación de la negociación.

Es así como las habilidades gerenciales se convierten en aquellas características que hacen del representante directivo y líder de la organización una persona que planifica, crea, desarrolla y evalúa situaciones que persigan el mejoramiento continuo del ambiente laboral para conseguir el bienestar común, y por ende, alcanzar acertadamente el objetivo corporativo.

IDENTIDAD CORPORATIVA

La verdadera diferenciación de una organización frente a otras es la capacidad de definir su identidad para gestionar una cultura colectiva que promueva los elementos que la componen (misión, visión, valores, ritos, hábitos, historia, etc.) y que la hacen única y diferente. Por ende, dicho término juega un papel fundamental en la gestión del cambio, en la promoción y consecución de los objetivos corporativos y en la construcción del direccionamiento estratégico de las organizaciones.

³⁹ *Ibíd.*, p. 8.

Para ello, es necesario definir la identidad corporativa como “la fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras”⁴⁰, es decir, la compilación de aquellos atributos que le confieren el carácter de unicidad, o en otras palabras su personalidad: “igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no”⁴¹.

De ahí que nazca la necesidad de estructurar algunos factores que determinen los ejes de identidad corporativa como lo son el pasado (¿de dónde venimos? ¿cómo y por qué fuimos creados?), el presente (¿qué hacemos? ¿para quiénes y cómo lo hacemos?) y el futuro (¿para dónde vamos? ¿cuál es nuestro objetivo?). Según Justo Villafañe “en la identidad corporativa coexisten atributos de naturaleza permanente, como la historia de la organización, con otros que cambian más fácilmente, como es el caso del proyecto de empresa, junto a un tercer tipo, la cultura corporativa, que aún sin ser un atributo permanente, su cambio, cuando se produce, resulta difícil y lento”⁴². Estos tres atributos permiten plasmar la filosofía corporativa y volverla “tangible”, de modo que facilite su comprensión y se promueva su apropiación en las audiencias que conforman la organización.

Por consiguiente, de estos ejes se desglosan los componentes permanentes de la identidad⁴³: la actividad productiva, la competencia técnica o comercial, la historia de la organización, la naturaleza societaria y el corpus social; los cuales son inherentes a su composición, a su filosofía y a su cultura. En este sentido, “El concepto de identidad corporativa surge así del diagnóstico de los atributos esenciales de la organización y sus aspiraciones de superación posible: es verdad

⁴⁰ RRPPNET. Identidad Corporativa. [en línea]. Disponible en: <<http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>> [Consultado el 16 de marzo de 2015]

⁴¹ VILLAFañE, Justo. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid, España: Edición Pirámide, 2002. p. 26.

⁴² VILLAFañE, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa. La identidad corporativa. Madrid, España: Ediciones Pirámide, 1999. p. 19.

⁴³ Ibid., p. 20.

presente y meta futura; lo que ella es y lo que se propone ser; realidad y símbolo; el núcleo sustantivo de su mensaje a todos”⁴⁴.

Así pues, esta identidad que “consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización [...] crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planificación de asuntos específicos”⁴⁵, lo cual hace referencia a que la identidad se debe construir bajo la esencia de la organización (la ideología de su creador, su actividad principal y su objetivo corporativo) para que la movilización hacia la aceptación de las decisiones sea más fácil de apropiarse por sus integrantes y la fluidez en su actuar sea coherente con su filosofía.

Sin embargo, no basta simplemente con precisar en un documento la identidad corporativa, por el contrario “es importante que los individuos que integran la empresa conozcan los valores, la misión y la visión pero también que creen en ellos y que desde sus respectivas tareas, contribuyan al cumplimiento de los mismos”⁴⁶, para que de esta manera los públicos internos la promuevan y practiquen y los externos perciban una imagen característica e inimitable de la organización.

En consecuencia, “Una adecuada gestión de identidad supone establecer normas de conducta y actuación de todos y cada uno de los estamentos de la organización, en un mismo sentido, a una sola voz”⁴⁷, que, finalmente, es lo que los directivos de las empresas buscan para crear sinergias en cada uno de los procesos que la componen, desde la alta gerencia hasta el personal de servicios generales. Entonces, es preciso “reconocer nuestra especificidad como

⁴⁴ CARDOZO MILANÉS, Heriberto. Cultura y comunicación organizacional: el problema de la identidad corporativa en las auditorías de comunicación. Santiago de Cuba, Cuba. Universidad de Oriente, 2000. p. 3.

⁴⁵ OUCHI, William. Teoría Z. Barcelona, España: Editorial Orbis, 1985. p. 49-50.

⁴⁶ MALPELLI, Laura. La identidad corporativa: definición, características y desafíos. [en línea]. Disponible en <<http://negociosymanagement.com.ar/?p=4020>>. [Consultado el 16 de marzo del 2015].

⁴⁷ CARDOZO MILANÉS, Op. Cit., p. 3.

organización (sus aspectos centrales, duraderos y distintivos), dentro del entorno competitivo y social en el que vivimos como entidad”⁴⁸.

Identidad Visual

Las organizaciones, para lograr diferenciarse de las demás, crean y desarrollan un activo intangible muy valioso llamado marca, que se materializa, entre otras palabras, en la identidad visual que contribuye al reconocimiento y posicionamiento de su servicio o producto de una manera más sencilla. Es decir, este concepto se hace tangible al incluirlo en sus diferentes aplicaciones (material audiovisual, material publicitario, señalética, papelería, etc.), pero su simbología y significado permanecen intangibles.

Sin embargo, la creación de dicha identidad visual no se construye tan fácil como parece, ya que ésta debe plasmar la personalidad de la organización a través de constantes universales. De esta manera, surge “la necesidad de que la identidad visual traduzca la identidad de la organización, su ser y su esencia”⁴⁹, es decir, que sea coherente con su actividad misional para que los públicos de interés se sientan completamente identificados con ella.

Es así como “la identidad visual se caracteriza por el intento de encontrar esa traducción —a través de formas y colores— que dé cuenta de lo esencial de la realidad de la empresa”⁵⁰, refiriéndose a los atributos y propiedades de los elementos visuales tales como el logotipo, el símbolo, el logosímbolo, la tipografía y los colores corporativos determinados en el programa de identidad visual.

⁴⁸ CAPRIOTTI PERI, Paul. Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Análisis estratégico de situación: análisis de la organización. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa, 2009. p. 138.

⁴⁹ VILLAFANE, Op. cit., p. 72.

⁵⁰ Ibid., p. 72.

Por tanto, su gestión comunicativa “debe asegurar prioritariamente que la organización que la utiliza sea identificada y diferenciada de otras de la manera más sencilla y rápida posible”⁵¹, para que cumpla su cometido de reconocimiento, notoriedad y posicionamiento. En consecuencia, “la principal exigencia que tiene que cumplir una identidad visual: la de asegurar, en primer lugar, el reconocimiento de la empresa que la posee y de su identidad corporativa y, posteriormente, la de identificar sus productos, sus dependencias y sus mensajes”⁵², que obliga a sus creadores a mantener viva dicha identidad durante el mayor tiempo posible en la mente de los públicos para obtener su verdadera fidelización.

Por consiguiente, es indispensable que las organizaciones generen dentro de su estrategia el propósito de replantear el estado actual de su identidad visual para conocer si se encuentra en total coherencia con lo que la empresa dice ser, para que la imagen percibida por cada uno de los públicos sea la imagen que la compañía desea alcanzar, a partir de los atributos que se esfuerza por proyectar.

Cultura corporativa

El ejercicio de la identidad es la cultura corporativa, entendida como las acciones que se realizan dentro de la organización que deben ir siempre acordes con las características establecidas de lo qué es la empresa en esencia. En otras palabras, como lo afirma Sergio Alves (1997), “La cultura es un conjunto complejo de creencias, valores, presupuestos, símbolos, artefactos o productos, conocimientos y normas, frecuentemente personificados en un líder que son difundidos a la organización por los sistemas de comunicación en forma de

⁵¹ Ibid., p. 71.

⁵² Ibid., p. 77.

historias, mitos, rituales”⁵³. De ahí la importancia de establecer un lenguaje común que sea adoptado por todos los miembros de la organización para que logre articular e interconectar sus comportamientos bajo unos mismos parámetros. Por consiguiente, se considera la cultura corporativa como un factor de integración, ya que “todos los miembros de la organización, sean recién llegados o lleven tiempo en ella, deben aceptar y asumir las pautas culturales existentes en la organización. La aceptación y cumplimiento de dichas normas por parte de la persona implican su integración y reconocimiento como “uno más” del grupo”⁵⁴.

Por consiguiente, es necesario identificar tres etapas para la gestión de la cultura⁵⁵, en el sentido que persiga los planteamientos establecidos en la filosofía corporativa para lograr coherencia entre el decir y el actuar: la determinación de la cultura corporativa actual, la definición de la cultura corporativa deseada y la actuación sobre la cultura, siendo ésta última la “puesta en marcha de una serie de acciones tendientes a adecuar la cultura actual a la cultura deseada”⁵⁶. Así pues, las organizaciones establecen la identidad corporativa anticipadamente para que la cultura deseada en su diario vivir, reflejada en sus acciones cotidianas, se respete y acepte concienzudamente, considerando que esto determinará el estado del ambiente laboral, el grado de influencia del talento humano y la capacidad de comunicación entre los líderes y sus equipos de trabajo.

Por esta razón, “es necesario que todos los estamentos directivos superiores (dirección general y direcciones funcionales) estén convencidos de su necesidad y de la importancia de su correcta aplicación”⁵⁷, en este sentido, la filosofía de la institución debería estar muy bien apropiada por sus directivos de mandos altos y medios para que pueda ser transmitida lo más acertada posible, cerrando la

⁵³ SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE. Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. [en línea]. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200006. [Consultado el 13 de febrero de 2016].

⁵⁴ CAPRIOTTI PERI, Op. cit., p. 146.

⁵⁵ Ibid. p. 147.

⁵⁶ Ibid. p. 147.

⁵⁷ Ibid. p. 139.

oportunidad de abstinencias, rechazos e inconformismos frente a quienes les cuesta adaptarse a los diferentes estilos de vida empresariales.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad, las organizaciones en busca de ser sostenibles, duraderas y rentables proponen la planeación estratégica en su gestión de crecimiento y desarrollo. No obstante, se tiene la idea de que la planeación estratégica consiste en preparar acciones ordinarias o en ocasiones demasiado novedosas, a veces inalcanzables, para sobresalir en el mercado competitivo, pero no se focalizan en la misión de su negocio ni en las exigencias y posibilidades que brindan los mercados cambiantes: “las organizaciones dedican una cantidad desproporcionada de tiempo y atención a iniciativas con futuro limitado (porque estaban en el plan original), enviando a sus mejores talentos para tratar de rescatar causas que a menudo no tienen futuro y se queman tratando de salvar proyectos que deberían haber sido cancelados”.⁵⁸

La planeación estratégica se define entonces como “el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos”⁵⁹. Esto le permite a la organización ubicar su estado actual y visionar a dónde quiere llegar con el objetivo de plantear los métodos y las acciones a cumplir en ese futuro deseado, así como lo plantea Andrés Aljure: “identificar dónde se está, a dónde se quiere

⁵⁸ BARCENAS, Jaime. Desafíe los límites del “estricto” plan estratégico. En: Revista Dinero. Mayo, 2015. [en línea]. Disponible en <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/el-paso-planeacion-estrategica-pensamiento-estrategico/210606>. [Consultado 12 de febrero de 2016].

⁵⁹ CRECENEGOCIO. La planeación estratégica. [en línea]. Disponible en <<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>> [Consultado el 10 de diciembre del 2015].

llegar y a través de qué acciones, recursos y estándares se va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación implica”⁶⁰.

En principio, la planeación incluye determinar el dónde estamos, lo cual implica que se deben establecer, de no existir, o replantearse la misión, visión y valores con el fin de constituir el fundamento de los objetivos que se propondrán. Sin esto claro, es muy probable que se fijen objetivos irreales y confusos y mucho más previsible que no se cumplan.

A partir de este paso, se realiza el análisis situacional interno y externo de la organización para conocer los factores que afectan (positiva y negativamente) a la organización, es decir, su estado actual para detectar elementos útiles en el diagnóstico, que pueden ser representados en un DOFA, donde se enlistan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de los hallazgos en el análisis: “este análisis ayuda a identificar los aspectos clave que se han de considerar para definir los objetivos, potenciando las fortalezas y oportunidades y buscando minimizar el riesgo asociado a las debilidades y amenazas, todo con base en la recopilación de información efectuada previamente en el análisis de situación”⁶¹

Posteriormente, viene una etapa decisiva y fundamental para la planificación de la organización: la definición de los objetivos según el diagnóstico, lo cual posibilitará la creación del horizonte de la estrategia, y por lo tanto, una meta concreta y concisa para que todos los colaboradores dirijan sus acciones hacia un mismo propósito: “los objetivos impulsan la formulación de estrategias que, a su vez, generan programas cuyos resultados influyen sobre los presupuestos con el propósito de ejercer control”⁶².

⁶⁰ ALJURE SAAB, Andrés. El Plan Estratégico de Comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Planeación estratégica. España, Barcelona: Editorial UOC, 2015. p. 30.

⁶¹ Ibid., p. 137.

⁶² MINTZBERG, AHLSTRAND y LAMPEL. Safari a la estrategia. La escuela de la planificación. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica S.A., 2003. p. 83.

A su vez, se deben definir los ejes de intervención, las tácticas y las acciones con el fin de determinar el proceder más adecuado, teniendo en cuenta los diferentes recursos, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos. Y finalmente, pero no menos importante, se deben establecer mecanismos e indicadores de seguimiento para llevar un control del cumplimiento de los objetivos, para que en caso de que se presente alguna situación no contemplada se reoriente hacia el objetivo dispuesto. Por eso, “Un indicador debe ser definido en términos precisos, no ambiguos, que describan clara y exactamente lo que se está midiendo. Si es práctico, el indicador debe dar una idea relativamente buena de los datos necesarios y de la población entre la cual se medirá el indicador”⁶³, ya que esto transmite la percepción de incoherencia e incredibilidad en el quehacer.

En síntesis, la planeación estratégica es la capacidad de concebir el panorama actual de la organización para determinar unos objetivos alcanzables que se logran a través de unas acciones específicas, con el único fin de obtener mejores resultados.

Planeación estratégica de la comunicación

Después de describir la planeación estratégica en términos generales, es preciso, para este proyecto, añadir el término comunicación como eje transversal de todos los procesos organizacionales, ya que se incluye como un factor clave tanto en el planteamiento de los objetivos como en la ejecución de las actividades.

Para su mayor comprensión, la planeación estratégica de la comunicación, según Aljure:

Es un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones

⁶³ ONU MUJERES. Indicadores. [en línea]. Disponible en <http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>. [Consultado el 13 de febrero de 2016].

operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación⁶⁴.

En otras palabras, es la manera de gestionar la comunicación en las organizaciones a través de la misma estructura de la planeación estratégica general. Así como la organización tiene claro su punto de partida, la comunicación también debe realizar su propio diagnóstico para poder apuntar hacia la situación a mejorar desde su área.

Por esta razón, “realizar una correcta planificación de la comunicación implica un proceso analítico y metódico del que se deducirá una elección racional de los objetivos a alcanzar y una selección de las posibles alternativas de actuación que podrán seguirse para lograrlos”⁶⁵, así a algunas personas les cueste y se rehúsen a creer que la comunicación se planea y que posee indicadores medibles, reflejados en los resultados finales del cumplimiento de los objetivos corporativos.

En este sentido, existe un “documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación”⁶⁶, denominado plan estratégico de comunicación, el cual generalmente contiene los siguientes elementos: análisis situacional, diagnóstico, objetivos de comunicación, públicos asociados, mensajes, canales, medios, acciones, tácticas, cronograma, presupuesto e indicadores. Por consiguiente, se presenta la necesidad de que la comunicación pase de ser meramente informal y mediática, a ser un factor fundamental en la toma de decisiones y en la planeación corporativa, pues sin una correcta comunicación es imposible concebir el buen funcionamiento de una organización.

Ahora bien, “un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y su

⁶⁴ ALJURE SAAB, Op. cit., p. 77.

⁶⁵ ALFARO MORENO, Rosa María. Módulo: Comunicación organizacional II. Facultad de ciencias de la comunicación. Unidad II: Diagnóstico de comunicación y planeación estratégica. Medellín, Colombia. Universidad Cooperativa de Colombia. p. 19.

⁶⁶ ALJURE SAAB, Op. cit., p. 77.

visión”⁶⁷, es decir, que para que el plan estratégico de comunicación obtenga los resultados esperados es imprescindible que dicha planificación se ajuste y persiga necesariamente los objetivos corporativos.

Cabe mencionar que este plan debe ser elaborado por un profesional en comunicaciones, que tenga conocimiento en desarrollo de estrategias y en planeación para realizar un buen plan estratégico. Esto no quiere decir que otras áreas no puedan apoyar las acciones, pero el foco principal, que no amerita desvíos, debe ser la comunicación.

Finalmente, la comunicación debe ser entendida como un elemento que se planea y se mide con el propósito de evidenciar su gran influencia en los resultados de rentabilidad y beneficio de las empresas. Por tanto, para la presente investigación, la comunicación directiva, asumida por los líderes, se plantea como una de las principales características para que los colaboradores asuman que la gestión del cambio es necesaria para contribuir al crecimiento organizacional. De esta manera, su ejecución debe estar preparada anticipadamente para que logre aplicarse con un enfoque estratégico.

⁶⁷ ALJURE SAAB, Op. cit., p. 82.

MARCO CONTEXTUAL

El Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga hace parte de los 11 colegios pertenecientes a la Pastoral Educativa de la Orden de Frailes Menores (OFM) Provincia de la Santa Fe en Colombia, una organización que promueve la evangelización cristiana bajo los principios de vida de su patrono San Francisco de Asís.

El 3 de febrero del año 1941 fue fundado en la ciudad de Bucaramanga, el colegio de la orden franciscana que impartía sus clases integrales a estudiantes de género masculino. A través de los años, las mujeres se incluyeron dentro de su política educativa igualitaria para ser formadores de “hombres y mujeres de paz y bien”, posicionándose como uno de los colegios más representativos de la ciudad y el departamento por su calidad académica y trayectoria. Su aceptación y acogida se ve reflejada en el número de estudiantes, ya que para el año 2015 hubo un total de 766 matriculados, entre ellos 240 mujeres y 526 hombres. En el año 2016, el colegio cumple 75 años de haber iniciado su labor educativa.

Desde su creación, ha conservado los elementos principales de sus símbolos intactos y ha inculcado en sus audiencias el lema Virreyista y franciscano “paz y bien”.

Sus rectores, elegidos por la Provincia de acuerdo con sus capacidades intelectuales, administrativas y de liderazgo, tienen períodos directivos de aproximadamente cuatro años, lo cual quiere decir que el personal interno debe ajustarse a las directrices del rector que corresponda a la administración.

Cada uno de ellos ha realizado gestiones importantes para el crecimiento del colegio, ya sea en infraestructura, calidad académica, implementación de las TIC, actualización de *softwares*, cambio de planta de personal, entre otras tantas. No

obstante, ninguno de ellos se había preocupado por el tema de comunicación organizacional.

En el año 2003, el rector de turno, Fray Jairo Caro, Orden de Frailes Menores ,OFM, decide realizar una formalización en la identidad institucional y crea un diseño especial para los elementos que recibiera el público externo: Revista de TV Cable, folletos y papelería externa: sobres y cartas membrete (Ver imágenes 1 y 2). Sin embargo, esta modificación es parcial, ya que no se implementa en toda la organización, ni en todo el material. Este esquema de “modernización” implementados en algunos elementos visuales institucionales se mantiene hasta el año 2009, durante la dirección de Fray Rodomiro Pájaro, OFM, (2004 – 2008) y Fray Miguel Arévalo, OFM (2008 - 2009).



Imagen 1



Imagen 2

Para el año 2010, el rector Fray Joaquín Echeverry, OFM, decide eliminar todo aquello que tuviese la imagen creada en el año 2003 y aplica una identidad visual más sobria y simplista en el material externo que se mantiene en el período de dirección de Fray Juan Evangelista, OFM, hasta mediados del año 2014. Por otra

parte, hasta este momento la comunicación tampoco se presenta como un eje transversal, sino un factor meramente publicitario y externo.

A finales del 2014, con la llegada de la administración actual, bajo la dirección de Fray Julián Beltrán, OFM, se realiza el cambio de identidad visual más contundente desde su creación. Los colores institucionales cambian, se vectoriza el logo símbolo, se crea el sitio web, se protocolizan las cartas, se unifican criterios de forma en presentaciones y cartas, se rediseñan los uniformes, se reestructura la cafetería, se crea el Departamento de Comunicación Organizacional, entre otras muchas más acciones puntuales que evidencian el interés de integrar la gestión de la comunicación en la organización.

Estos cambios de comunicación y algunos otros de administración y logística han favorecido el reconocimiento de los atributos de la institución en sus públicos actuales. Sin embargo, las decisiones tomadas por el Rector siempre deben regirse bajo la normatividad de la Provincia. Por lo tanto, las acciones que se propongan, deben pasar por su previo análisis y aprobación, hecho que limita el accionar autónomo del líder de la institución.

METODOLOGÍA

Esta monografía tiene como objetivo principal reconocer las percepciones que, desde la comunicación, inciden en la aceptación de la gestión del cambio en la institución. Para ello se proponen tres objetivos específicos que apoyan su consecución a partir del reconocimiento de la aceptación que la comunidad académica tiene frente a la gestión del cambio, así como la identificación del estilo directivo apropiado para la institución. Estos elementos permiten, posteriormente, presentar una propuesta estratégica que contribuya al fortalecimiento de la comunicación directiva y al logro de los objetivos institucionales.

Para alcanzar estos objetivos se hace necesario aplicar algunas herramientas de recolección de información que permitan obtener resultados de carácter cualitativo y cuantitativo, a fin de lograr un resultado valioso y significativo para la institución.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Bajo un enfoque mixto que involucra resultados y análisis de carácter cualitativo y cuantitativo se desarrolla esta monografía.

Este método mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008)⁶⁸.

⁶⁸ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. En: Los procesos mixtos de investigación. México D.F., México: Interamericana Editores S.A. de C.V., 2010. p. 546.

A partir de lo anterior se puede determinar que el enfoque mixto ofrece ciertas bondades que favorecen la consecución de la información necesaria para la etapa investigativa. Con él se puede obtener una mirada más amplia y profunda del fenómeno, las percepciones son más integrales y completas, se facilita la formulación del problema de investigación, permite obtener datos variados y da la posibilidad de tener una mejor exploración del objeto de estudio⁶⁹.

Teniendo en cuenta lo mencionado en la parte superior se determina que este enfoque es el más apropiado para esta monografía, ya que brinda la posibilidad de identificar percepciones desde dos técnicas distintas que ofrecen resultados cualitativos y cuantitativos, ambos de carácter valioso para la consecución de los objetivos planteados inicialmente.

TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ALCANCE

El tipo de investigación que se aplica para esta monografía es el estudio de caso ya que permite “conocer a profundidad diversos aspectos de un mismo fenómeno o entidad social”⁷⁰.

Teniendo como base que el propósito fundamental de este diseño es “comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo”⁷¹, se determina que por medio de este se guía el estudio, que como ya se ha mencionado anteriormente, busca reconocer las percepciones que, desde la comunicación directiva, inciden en la aceptación de la gestión del cambio en el Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga.

⁶⁹ Ibid., p. 550.

⁷⁰ MONJE ÁLVAREZ, Carlos Arturo. Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. En: El proceso de la investigación cuantitativa y cualitativa. Neiva, Colombia; Universidad Surcolombiana, 2011. p. 118.

⁷¹ Ibid., p. 118.

Adicionalmente se determina que el primer alcance que debe tener esta investigación es el exploratorio, ya que no hay registros que muestren que anteriormente se hayan realizado estudios referentes a comunicación directiva, liderazgo y gestión del cambio. Lo anterior se reconoce por la no existencia de algún tipo de trabajo de orden científico sobre la temática al interior de la institución educativa. De igual forma, se reconoce la necesidad de llevar a cabo un estudio que permita identificar dichas percepciones, porque en el último año, el Colegio Franciscano del Virrey Solís ha atravesado un periodo de cambios referentes a su identidad visual, a protocolos y a horarios académicos y laborales. Dichas situaciones se han generado principalmente a partir del nuevo líder, un fray joven con ideas innovadoras, quien cambió ciertos parámetros logísticos, administrativos y académicos que hacían presencia desde los inicios de la institución.

Por otra parte, se identifica también la necesidad de incluir en esta investigación el alcance descriptivo:

Este busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas⁷².

Este alcance se adapta a este estudio ya que, partiendo de la fase exploratoria, se puede recolectar la información pertinente sobre la aceptación frente a los cambios y comunicación directiva, para posteriormente interpretarlas por medio de las técnicas asignadas y realizar finalmente un análisis descriptivo que facilite conocer a detalle el ambiente real de la institución frente a los temas estudiados.

⁷² Ibid., p. 80.

TÉCNICAS

Para esta monografía se seleccionaron tres técnicas: la primera de ellas se centró en la recolección y revisión de la información y documentación existente en la institución y las otras dos permitieron, a partir de una muestra seleccionada, conocer la aceptación que la comunidad académica tiene sobre la gestión del cambio en la institución. Para este propósito se eligieron la técnica de la encuesta y la entrevista semiestructurada, siendo la primera aplicada a padres de familia de estudiantes de diferentes grados del colegio y la segunda a cuatro directivos de la institución educativa.

La técnica de encuesta, de enfoque cuantitativo, “resulta adecuada para estudiar cualquier hecho o característica que las personas estén dispuestas a informar y se puede asumir bajo distintos enfoques: investigación descriptiva, comparativa y evaluativa”⁷³. Para este caso este instrumento se centró principalmente en el enfoque descriptivo, ya que este “está orientado a establecer la distribución de los fenómenos estudiados en la población o subconjuntos, en poblaciones heterogéneas estableciendo subclasificaciones”⁷⁴.

La encuesta permite seleccionar diferentes tipos de muestra. Para esta monografía se hizo un muestreo no probabilístico por conveniencia ya que no todos los padres de familia participan activamente en la aplicación de este tipo de instrumentos, teniendo como base experiencias anteriores. Por esto, se remitió por medio de la agenda de los estudiantes el cuestionario a los padres de familia y se esperó a que fuera sea contestado, en un tiempo limitado, por todos aquellos que desearan participar.

Es importante señalar que se planteó una encuesta tipo *likert* ya que “es la forma más utilizada para medir actitudes. Consta de varias afirmaciones declarativas que

⁷³ Ibid., p. 134.

⁷⁴ Ibid., p. 135.

expresan un punto de vista sobre determinado tema. Se pide al entrevistado que indique en qué grado está de acuerdo con la opinión que se expresa”⁷⁵.

A partir de esta encuesta y de los resultados obtenidos se planteó una entrevista semiestructurada que permitió contrarrestar y validar la información recolectada anteriormente para completar de manera objetiva los resultados de la monografía e identificar con mayor profundidad las oportunidades de mejora.

Y es que la entrevista semiestructurada, también conocida como semidirigida y centrada en un enfoque cualitativo, permite “utilizar una lista de áreas hacia las que hay que enfocar las preguntas, es decir, se emplea una lista de temas”⁷⁶. Para este caso se desarrolló bajo cuatro temas: identidad, gestión del cambio, liderazgo y comunicación. A partir de ellos se desprendieron una serie de preguntas que permitieron ahondar en las temáticas necesarias para alcanzar los objetivos del estudio.

Esta técnica se empleó ya que en “ella el entrevistador permite que los participantes se expresen con libertad con respecto a todos los temas de la lista y registre dichas respuestas (...). Adicionalmente este proceso interaccional favorece, por una parte, la expresión libre del entrevistado, y por la otra, la escucha activa del entrevistador”⁷⁷.

Es importante resaltar que la entrevista semiestructurada “permite identificar y clasificar los problemas, los sistemas de valores, los comportamientos, los estados emocionales, entre otros aspectos de las personas”⁷⁸. Se genera pues un acercamiento y un clima de confianza que facilita el reconocimiento de los elementos clave del estudio de caso.

De igual forma este método “supone escuchar al sujeto con la finalidad de comprenderlo lo más completamente posible en su contexto propio, es decir, en su

⁷⁵ Ibid., p. 146.

⁷⁶ Ibid., p. 149.

⁷⁷ Ibid., p. 149.

⁷⁸ Ibid., p. 149.

singularidad y en su historicidad. Es un procedimiento de conversación libre del sujeto que se acompaña de una escucha receptiva del investigador con el fin de recoger datos personales”⁷⁹.

Este método brinda la oportunidad, según Carlos Monje⁸⁰, de escoger un número limitado de entrevistados para estudiar las singularidades de los individuos y descubrir los significados profundos de los fenómenos. Es así como se pueden obtener unos resultados cualitativos que permiten generar análisis e interpretaciones sobre el caso estudiado para reconocer los puntos clave que favorezcan el alcance de los objetivos de la monografía, así como la identificación de oportunidades de mejora que apoyen el crecimiento y mejoramiento, para este caso, del Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga.

Posteriormente, se seleccionaron los líderes de la alta y media dirección para realizar la entrevista semiestructurada. La selección de las personas clave a entrevistar se realizó con base en su cargo y funciones de liderazgo desempeñadas en la institución. De la alta dirección se encuentra el Rector y de la media dirección se entrevistaron a la Contadora, quien asume algunas funciones del Director Administrativo, teniendo en cuenta que el colegio no contó con una persona en este cargo durante el 2015, y las dos coordinadoras: coordinadora integral de preescolar y primaria y la coordinadora integral de bachillerato, para un total de cuatro representantes entrevistados. Todos ellos tienen personal a su cargo, por lo tanto, de una u otra manera, deben tener capacidad de liderazgo dentro de sus características como jefes inmediatos.

⁷⁹ Ibid., p. 150.

⁸⁰ Ibid., p. 150.

PERSONAJES CLAVE

De acuerdo al objetivo de reconocer las percepciones que inciden en la aceptación del cambio en la institución se optó por elegir a las personas clave que facilitaron la recolección de la información, siendo algunos padres de familia los seleccionados para contestar la encuesta tipo *Likert* y los principales líderes de las diferentes áreas en la alta y media gerencia, aquellos en participar en la entrevista semiestructurada. Bajo este propósito, como se mencionó anteriormente, la muestra utilizada en este estudio es no probabilística por conveniencia. Es importante destacar que, inicialmente para la entrevista semiestructurada, se presentó una muestra flexible a la situación contexto, ya que se propuso una cantidad de encuestados pero no todos se acogieron al llamado.

Para ello, inicialmente, se envió por medio de los estudiantes la encuesta a 130 padres de familia, entre ellos 65 de las secciones de preescolar y primaria, y 65 de la sección de bachillerato. De los 130 padres de familia escogidos por conveniencia, 52 padres de las secciones de preescolar y primaria, y 41 de la sección de bachillerato, respondieron la encuesta.

Posteriormente, se seleccionaron los líderes de la alta y media dirección para realizar la entrevista semiestructurada. En consecuencia, de la alta dirección se entrevistó a una persona, ya que es el único representante de este grupo, y de la media dirección se entrevistaron a tres personas, debido a que ellos conforman la totalidad de este rango, para un total de cuatro personajes entrevistados.

Datos tenidos en cuenta para la aplicación de la encuesta:

› **Padres de familia:**

Secciones de preescolar y primaria: 65.

Sección de bachillerato: 65.

Total muestra estimada: 130.

Datos reales del muestreo sobre la encuesta:

› **Padres de familia:**

Secciones de preescolar y primaria: 52.

Sección de bachillerato: 41.

Total muestra real: 93.

Datos para la aplicación de la entrevista:

› **Líderes:**

Alta gerencia: 1.

Media gerencia: 3.

Total muestra estimada: 4.

ESTADÍSTICAS Y RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la ENCUESTA DE PERCEPCIÓN aplicada (de manera no probabilística como se ha nombre anteriormente) a los padres de familia de las tres secciones que conforman el colegio: preescolar, primaria y bachillerato. Es importante señalar que se tuvo en cuenta este público, sin ningún tipo de discriminación por antigüedad, género, ni nivel educativo del estudiante y padre de familia.

ESTADÍSTICAS DE LAS ENCUESTAS POR GRADO Y GÉNERO DEL PADRE DE FAMILIA

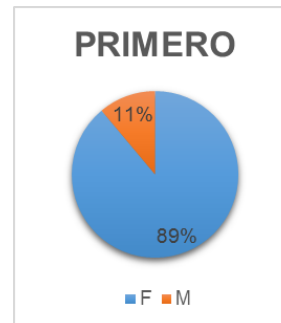
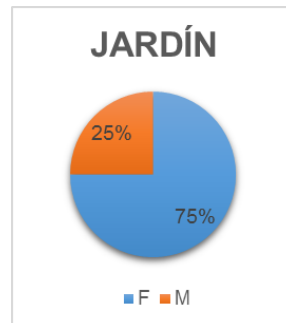
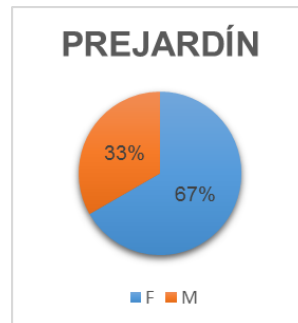
| PREJARDÍN | |
|-----------|---|
| F | 2 |
| M | 1 |
| TOTAL | 3 |

| JARDÍN | |
|--------|---|
| F | 3 |
| M | 1 |
| TOTAL | 4 |

| TRANSICIÓN | |
|------------|---|
| F | 5 |
| M | 0 |
| TOTAL | 5 |

| PRIMERO | |
|---------|---|
| F | 8 |
| M | 1 |
| TOTAL | 9 |

| SEGUNDO | |
|---------|---|
| F | 7 |
| M | 1 |
| TOTAL | 8 |



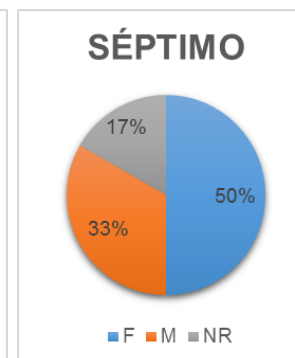
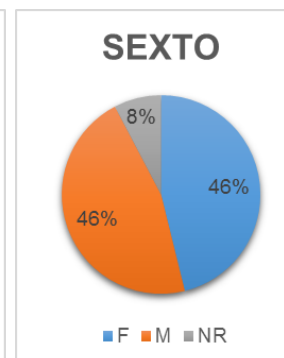
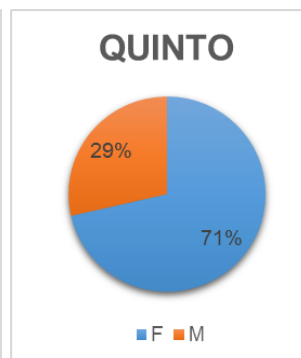
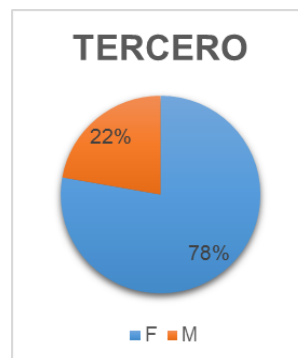
| TERCERO | |
|---------|---|
| F | 7 |
| M | 2 |
| TOTAL | 9 |

| CUARTO | |
|--------|---|
| F | 6 |
| M | 1 |
| TOTAL | 7 |

| QUINTO | |
|--------|---|
| F | 5 |
| M | 2 |
| TOTAL | 7 |

| SEXTO | |
|-------|----|
| F | 6 |
| M | 6 |
| NR | 1 |
| TOTAL | 13 |

| SÉPTIMO | |
|---------|---|
| F | 3 |
| M | 2 |
| NR | 1 |
| TOTAL | 6 |



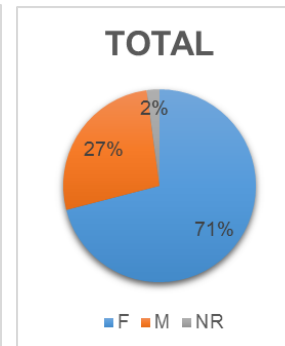
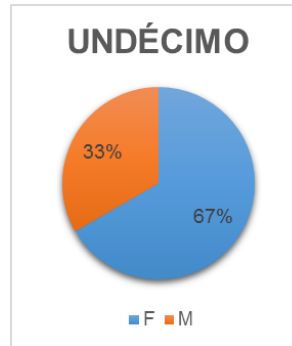
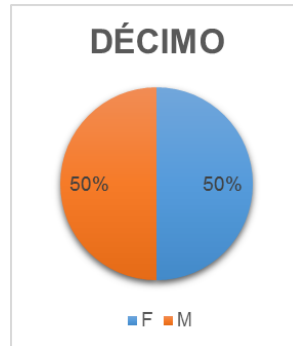
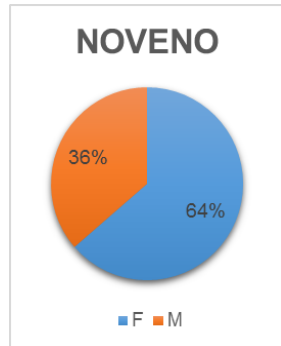
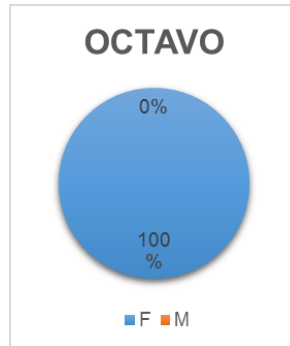
| OCTAVO | |
|--------|---|
| F | 1 |
| M | 0 |
| TOTAL | 1 |

| NOVENO | |
|--------|----|
| F | 7 |
| M | 4 |
| TOTAL | 11 |

| DÉCIMO | |
|--------|---|
| F | 2 |
| M | 2 |
| TOTAL | 4 |

| UNDÉCIMO | |
|----------|---|
| F | 4 |
| M | 2 |
| TOTAL | 6 |

| TOTAL | |
|-------|----|
| F | 66 |
| M | 25 |
| NR | 2 |
| TOTAL | 93 |



El total de padres encuestados (93) equivale al 12,4% del total de padres de familia actuales de la institución, cifra que aplica si cada padre de familia solo tiene un (1) hijo. Es importante señalar que las madres tuvieron mayor participación en esta investigación con 70,97%.

ESTADÍSTICAS DE LAS ENCUESTAS POR GRADO Y ANTIGÜEDAD EN EL COLEGIO

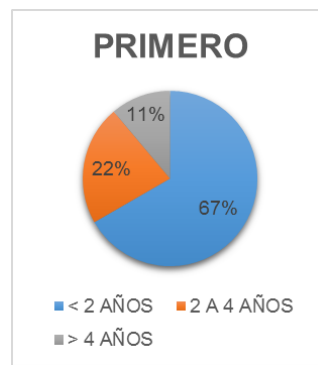
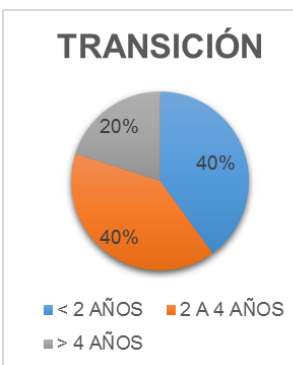
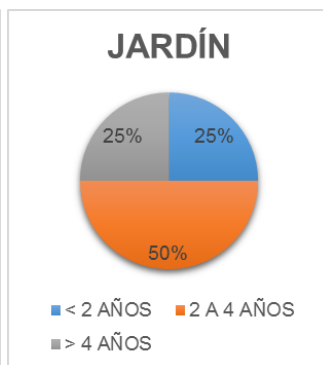
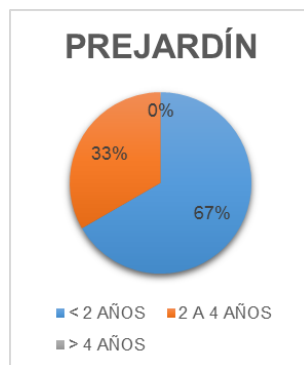
| PREJARDÍN | |
|------------|---|
| < 2 AÑOS | 2 |
| 2 A 4 AÑOS | 1 |
| > 4 AÑOS | 0 |
| TOTAL | 3 |

| JARDÍN | |
|------------|---|
| < 2 AÑOS | 1 |
| 2 A 4 AÑOS | 2 |
| > 4 AÑOS | 1 |
| TOTAL | 4 |

| TRANSICIÓN | |
|------------|---|
| < 2 AÑOS | 2 |
| 2 A 4 AÑOS | 2 |
| > 4 AÑOS | 1 |
| TOTAL | 5 |

| PRIMERO | |
|------------|---|
| < 2 AÑOS | 6 |
| 2 A 4 AÑOS | 2 |
| > 4 AÑOS | 1 |
| TOTAL | 9 |

| SEGUNDO | |
|------------|---|
| < 2 AÑOS | 2 |
| 2 A 4 AÑOS | 6 |
| > 4 AÑOS | 0 |
| TOTAL | 8 |



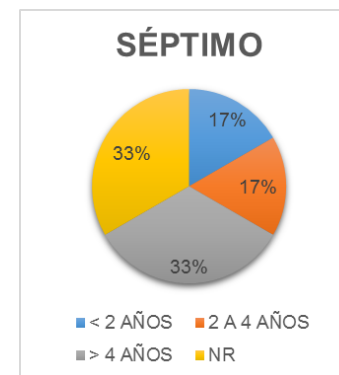
| TERCERO | |
|------------|---|
| < 2 AÑOS | 1 |
| 2 A 4 AÑOS | 7 |
| > 4 AÑOS | 1 |
| TOTAL | 9 |

| CUARTO | |
|------------|---|
| < 2 AÑOS | 0 |
| 2 A 4 AÑOS | 6 |
| > 4 AÑOS | 1 |
| TOTAL | 7 |

| QUINTO | |
|------------|---|
| < 2 AÑOS | 0 |
| 2 A 4 AÑOS | 1 |
| > 4 AÑOS | 6 |
| TOTAL | 7 |

| SEXTO | |
|------------|----|
| < 2 AÑOS | 3 |
| 2 A 4 AÑOS | 3 |
| > 4 AÑOS | 7 |
| TOTAL | 13 |

| SÉPTIMO | |
|------------|---|
| < 2 AÑOS | 1 |
| 2 A 4 AÑOS | 1 |
| > 4 AÑOS | 2 |
| NR | 2 |
| TOTAL | 6 |



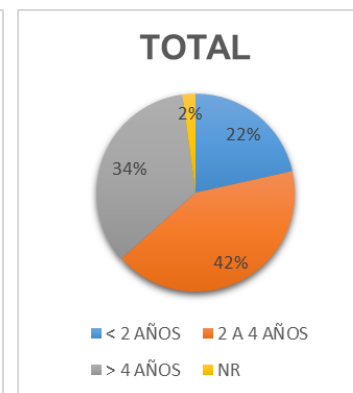
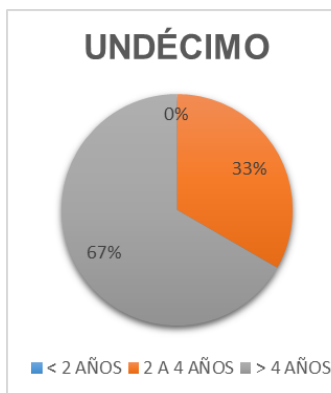
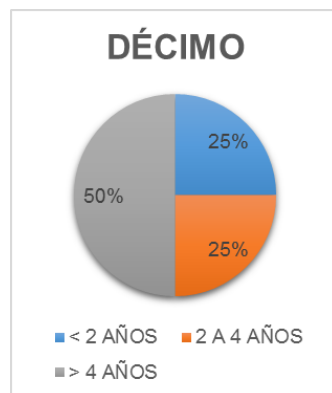
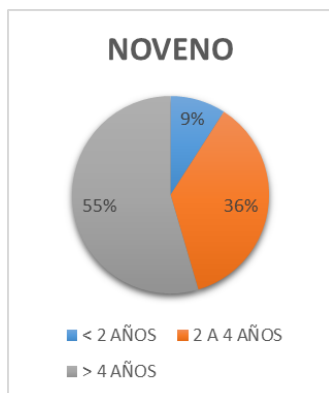
| OCTAVO | |
|------------|---|
| < 2 AÑOS | 0 |
| 2 A 4 AÑOS | 1 |
| > 4 AÑOS | 0 |
| TOTAL | 1 |

| NOVENO | |
|------------|----|
| < 2 AÑOS | 1 |
| 2 A 4 AÑOS | 4 |
| > 4 AÑOS | 6 |
| TOTAL | 11 |

| DÉCIMO | |
|------------|---|
| < 2 AÑOS | 1 |
| 2 A 4 AÑOS | 1 |
| > 4 AÑOS | 2 |
| TOTAL | 4 |

| UNDÉCIMO | |
|------------|---|
| < 2 AÑOS | 0 |
| 2 A 4 AÑOS | 2 |
| > 4 AÑOS | 4 |
| TOTAL | 6 |

| TOTAL | |
|------------|----|
| < 2 AÑOS | 20 |
| 2 A 4 AÑOS | 39 |
| > 4 AÑOS | 32 |
| NR | 2 |
| TOTAL | 93 |



No se marca una amplia diferencia entre padres de familia nuevos (recientes) y padres de familia antiguos, ya que ambos grupos hacen una participación representativa en este tipo de encuestas institucionales. Esto podría indicar que los padres están dispuestos a intervenir en la mejora de los diferentes procesos que sugiere la Dirección.

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

A continuación se presentan los resultados de la encuesta tipo *Likert* aplicada a la muestra seleccionada, en donde se expresan sus percepciones por medio de las siguientes categorías:

5: Totalmente de acuerdo.

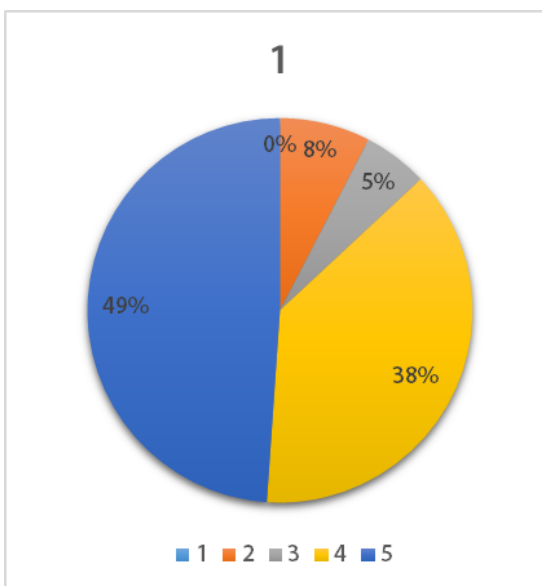
4: De acuerdo.

3: Ni en acuerdo ni en desacuerdo.

2: En desacuerdo.

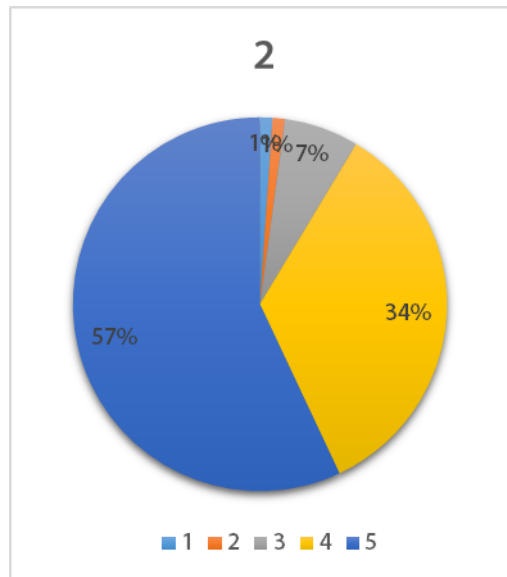
1: Total desacuerdo.

1. RECIBO INFORMACIÓN OPORTUNA SOBRE LOS PRINCIPALES CAMBIOS QUE SE GENERAN EN LA INSTITUCIÓN.



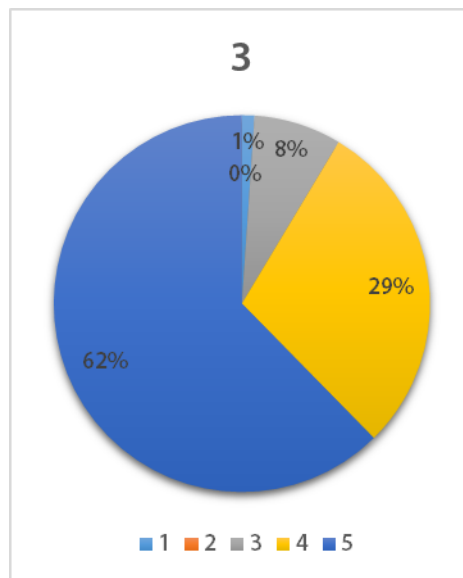
Un 87% de los encuestados (49% muy de acuerdo y 38% de acuerdo) manifiesta que recibe de manera oportuna la información sobre los cambios que se generan en la institución. Se podría suponer que el colegio se esfuerza por hacer llegar información oportuna sobre los cambios a los padres de familia.

2. ENTIENDO POR LA INFORMACIÓN OFICIAL RECIBIDA (INTRANET, SITIO WEB, CIRCULARES) QUE LOS CAMBIOS PROMOVIDOS POR LA DIRECCIÓN DEL COLEGIO (IMAGEN Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS) CONTRIBUYEN AL FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA DE LA INSTITUCIÓN.



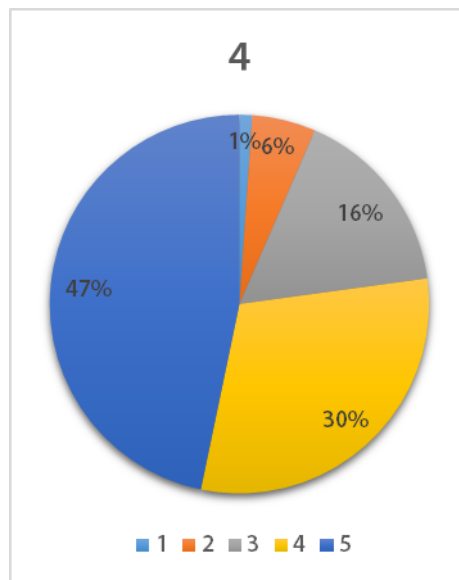
Un 91% de los encuestados (57% totalmente de acuerdo y 34% de acuerdo) manifiesta que entiende que los cambios promovidos por la dirección del colegio contribuyen al fortalecimiento de la calidad académica. Se induce que los padres encuestados entienden que la información recibida sobre los cambios favorece el mejoramiento de la calidad académica, lo cual es también un indicio de la claridad de la información oficial ofrecida en los medios, ya que se logra comprender la intencionalidad de los cambios promovidos. Así pues, si la mayoría de los encuestados manifiestan recibir la información y entender el propósito o aporte de los cambios sobre la calidad académica, se puede generar en ellos un aliado importante en estos procesos.

3. RECONOZCO LOS ESFUERZOS DE LOS DIRECTIVOS POR FORTALECER LA CALIDAD EDUCATIVA.



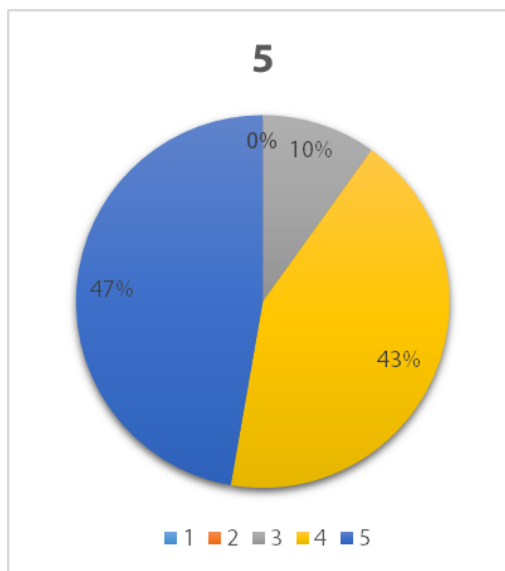
El 91% de los encuestados (62% totalmente de acuerdo y el 29% de acuerdo) reconoce la labor estratégica de los directivos, centrada en el fortalecimiento la calidad académica. Lo anterior incita a pensar que el rector está realizando una buena gestión para fortalecer la calidad académica y hay una valoración o favorabilidad frente a la misma.

4. CREO QUE LOS CAMBIOS DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN (EJ. PERSONAL, UNIFORMES, SERVICIO DE RESTAURANTE) SE RELACIONA CON MIS INTERESES EN PRO DE LA FORMACIÓN DE MIS HIJOS.



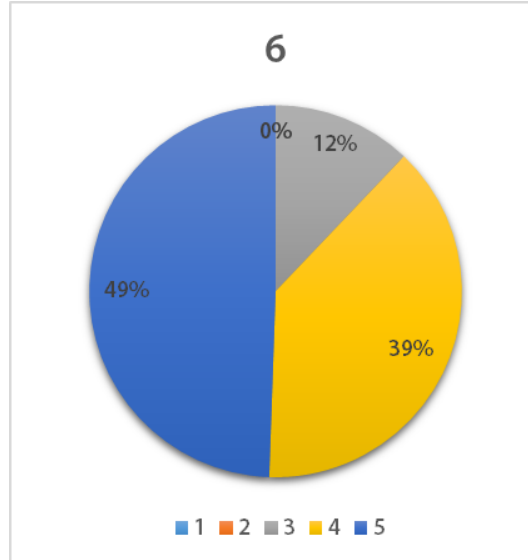
Un 77% de los encuestados (47% totalmente de acuerdo y 30% de acuerdo) afirman que los cambios de la actual administración se relacionan con el beneficio para sus hijos, mientras que un 16% manifiesta su indiferencia. Lo anterior induce que la mayoría de los padres consideran que los cambios están relacionados con los intereses de sus hijos, mientras que una pequeña proporción de padres manifiestan desinterés frente a los mismos.

5. CONSIDERO QUE PUEDO PARTICIPAR ACTIVAMENTE MEDIANTE LAS REUNIONES DE ENTREGAS DE NOTAS, EL SITIO WEB, EL REPRESENTANTE DE PADRES DE FAMILIA, EL FORMATO DE PQRS, ENTRE OTROS.



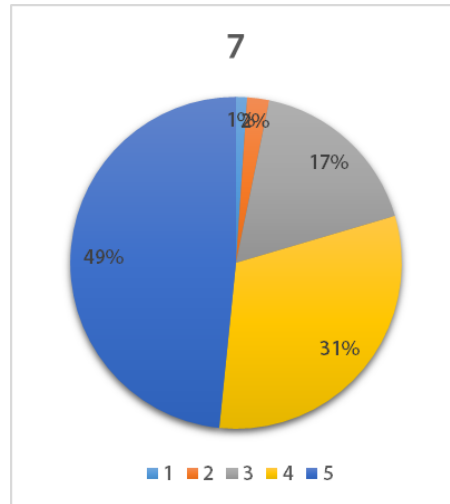
Un 47% de los encuestados manifiestan estar ‘totalmente de acuerdo’ en que en el colegio sí encuentran espacios y medios de participación, mientras que un 43% afirma estar ‘de acuerdo’, situación que favorece los procesos de retroalimentación y estrecha los lazos de la institución con los padres de familia. Por lo anterior, se puede afirmar que los padres de familia reconocen los espacios de participación que el colegio ofrece.

6. RECIBO RESPUESTA OPORTUNA DE LA INSTITUCIÓN
A MIS PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y
SOLICITUDES.



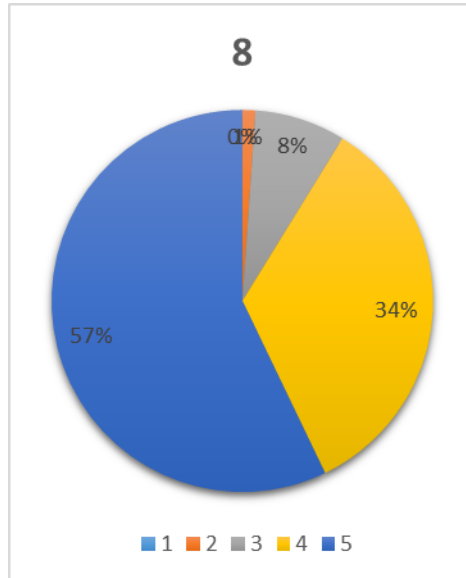
Un 49% afirma que recibe respuesta oportuna ante las PQRS, mientras que un 12% de padres que les es indiferente, lo cual se podría asumir como aquellos que prefieren no participar y por ende no esperan recibir respuesta alguna a sus inquietudes. Se podría entender que son padres más pasivos, pero el hecho de contar con los medios o espacios de retroalimentación, se permitiría creer que en el momento de requerirlo, estos padres manifestarán su satisfacción o insatisfacción.

7. ME IDENTIFICO CON LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR LAS DIRECTIVAS DE LA INSTITUCIÓN (CAMBIOS DE UNIFORME, REFORMAS EN LA PLANTA FÍSICA, SERVICIO DE ALMUERZO, CAMBIO DE IMAGEN).



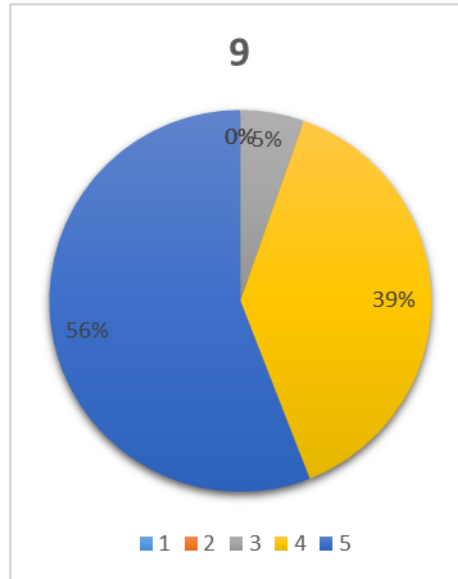
Un porcentaje del 49% está de acuerdo con las medidas adoptadas por las directivas de la institución, pero un 17% se manifiesta ni en acuerdo ni en desacuerdo. Lo anterior permitiría suponer que las directivas podrían hacer un esfuerzo mayor en tomar medidas que identifiquen mejor a los padres de familia y, desde la comunicación, hacer más evidente los beneficios del cambio articulado con los valores, para aspirar a un mayor nivel de identificación.

8. ME SIENTO ESCUCHADO POR LAS DIRECTIVAS AL ATENDER MIS INQUIETUDES.



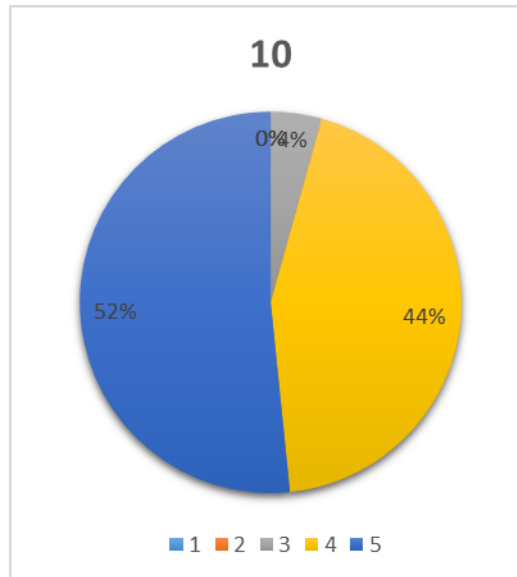
Un 57%, más de la mitad de los padres de familia encuestados, reconocen estar 'totalmente de acuerdo' en que las directivas sí escuchan sus inquietudes y un 34% 'de acuerdo, hecho que demuestra que los líderes propician participación y retroalimentación desde una escucha activa.

9. LAS DIRECTIVAS DE LA INSTITUCIÓN CUENTAN CON LA DISPOSICIÓN PARA INTERACTUAR CON LOS PADRES DE FAMILIA.



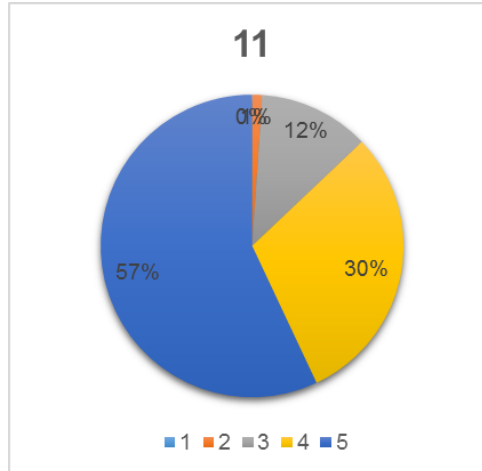
Un 56% de los padres de familia están 'totalmente de acuerdo' en que la directivas cuentan con la disposición interactuar con ellos, porcentaje que se apoya con el 39% de los encuestados quienes están 'de acuerdo', lo cual es consecuente con las anteriores respuestas (preguntas 5, 6 y 8) basadas en la participación, la escucha y la atención oportuna.

10. EL CONTENIDO DE LOS MEDIOS INSTITUCIONALES
FACILITA LA COMPRESIÓN DE LOS CAMBIOS QUE
PROMUEVE EL COLEGIO.



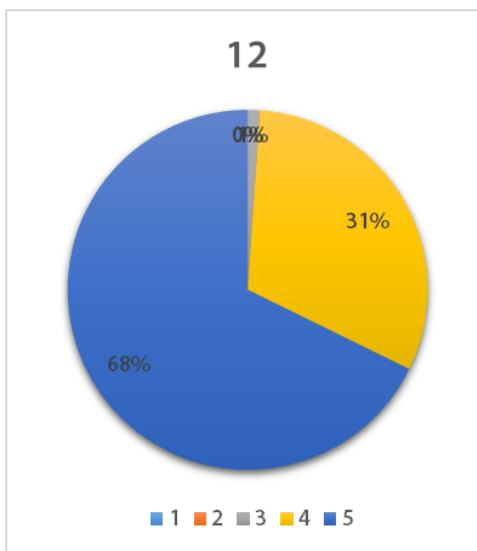
Un 52% de los encuestados declaran estar 'totalmente de acuerdo' sobre la comprensión de la información sobre los cambios que se transmite en los medios institucionales. Lo cual permite pensar que el colegio hace buen uso de los medios al publicar contenido comprensible sobre los cambios.

11. LOS MENSAJES INSTITUCIONALES (MISIÓN, VISIÓN, VALORES, FILOSOFÍA) SE RELACIONAN CON EL COMPORTAMIENTO DE SUS DIRECTIVOS.



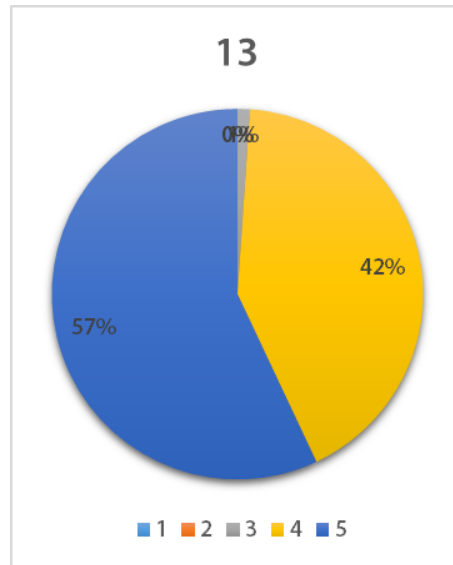
Aunque hay un gran porcentaje (57%) de padres de familia que resalta la coherencia entre lo que se dice y se hacen los directivos, se detecta un 12% indiferente. Esto induce que no existe una representación de los valores en los comportamientos de los directivos, ya que, probablemente, no hay un referente claro de la filosofía institucional.

12. LA INFORMACIÓN ENVIADA EN LAS CIRCULARES ES PRECISA.



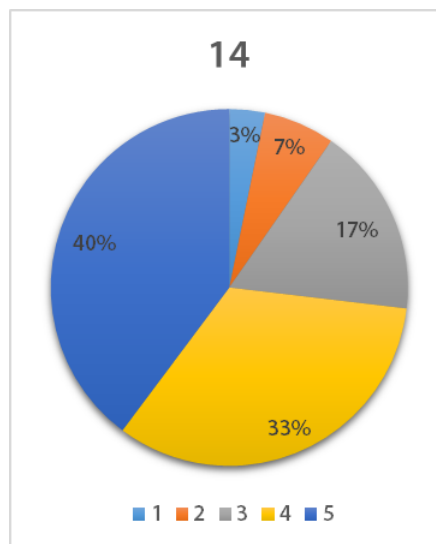
Un 68% manifiesta estar 'totalmente de acuerdo' y un 31% 'de acuerdo' en que la circular es un medio informativo preciso dentro la institución, lo cual induce que los padres de familia destacan la importancia de la información que se envía a través de este canal.

13. LOS CONTENIDOS EN LA PÁGINA WEB SON CLAROS.



La opción 'totalmente de acuerdo' obtuvo un 57%, apoyado de un 42% que obtuvo la opción 'de acuerdo'. Lo anterior deduce que las publicaciones en el sitio web son comprensibles para los padres familia.

14. PREFIERO LOS MEDIOS DIGITALES PARA INTERACTUAR CON LA INSTITUCIÓN.



Aunque el 57% de los padres de familia manifiestan los contenidos de la página web son claros (según pregunta anterior), el porcentaje de preferencia en medio digitales para interactuar con la institución - totalmente de acuerdo y de acuerdo- no alcanza la mitad de los encuestados (40%). Se infiere la posibilidad de combinar y complementar los medios tradicionales con los digitales, pues cada vez llegarán padres más jóvenes y más digitales y cada vez tendrán mayor acceso a estos medios.

DISCUSIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA

Un 87% de los encuestados manifiesta que recibe de manera oportuna la información sobre los cambios que se generan en la institución, lo cual supone que el colegio se esfuerza por entregar a tiempo información a los padres acerca de los cambios.

En cuanto a los espacios y medios de participación, las categorías 'totalmente de acuerdo' y 'de acuerdo' suman un 90% de los encuestados señalando que sí se brindan esos escenarios y herramientas, de lo cual se infiere que la dirección propicia la retroalimentación, haciendo partícipe a la comunidad académica a través de ellos.

Por otra parte, un 77% de los encuestados afirman que los cambios de la actual administración se relacionan con el beneficio para sus hijos, un 91% de los encuestados manifiesta que entiende que los cambios promovidos por la dirección del colegio contribuyen al fortalecimiento de la calidad académica y en un mismo porcentaje (91%) los encuestados reconocen la labor estratégica de los directivos centrada en el fortalecimiento la calidad académica, permitiendo creer la actual administración está realizando una buena gestión para la mejora de la prestación de su servicio educativo.

En otro aspecto, un porcentaje del 49% se identifica con las medidas adoptadas por las directivas de la institución, pero un 17% se manifiesta indiferente, lo anterior permitiría suponer que las directivas podrían hacer un esfuerzo mayor en tomar medidas que identifique mejor a los padres de familia. Así mismo, frente a la coherencia entre el decir y el actuar de las directivas, basados a la filosofía institucional, se detecta un 12% de padres indiferentes, quienes podrían ser movilizados hacia una perspectiva positiva.

Un 57%, más de la mitad de los padres de familia encuestados, reconocen estar 'totalmente de acuerdo' que las directivas sí escuchan sus inquietudes y un 56% del total de los padres de familia encuestados resaltan la disposición que muestran las directivas para interactuar con ellos, haciendo pensar que se abren los espacios de diálogo e interacción entre estos dos públicos.

Además, un 52% de los encuestados declaran estar 'totalmente de acuerdo' sobre la comprensión de la información sobre los cambios que se transmite en los medios institucionales, dentro de estos medios se encuentra la circular que los mismos padres, con un 68%, manifiestan que es el medio informativo que contiene información precisa para transmitir.

Así mismo, las publicaciones en el sitio web son comprensibles para los padres familia en un 57% con 'totalmente de acuerdo' y en un 42% 'de acuerdo, no obstante solo un 40% de los encuestados prefiere el uso de los medios digitales, como el sitio web, para interactuar con la institución.

En relación con este análisis, se deduce que los padres de familia tienen un nivel positivo de aceptación frente a la gestión del cambio en la actual administración, ya que por medio del instrumento aplicado se manifiesta que las percepciones están dentro de un marco principalmente favorable.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

En cuanto a la identidad institucional, los entrevistados coinciden en que el elemento que diferencia al colegio frente a otras instituciones educativas con sus mismas características es la formación integral y en valores. Así pues, estos líderes opinan que dichos valores franciscanos se reflejan en el diario vivir con sus compañeros y con los públicos externos (estudiantes, padres de familia, proveedores, etc.), sobre todo en actividades que requieran de colaboración, así como en el trato respetuoso del otro. No obstante, y aunque el valor más promovido por la institución es la fraternidad, los entrevistados manifiestan que es uno de los valores a fortalecer.

Con respecto a la gestión del cambio, el ejemplo es la mejor contribución para la aceptación y movilización del equipo de trabajo, para ello los líderes consideran que ellos son quienes deben comenzar por aceptar el cambio. Así mismo, los líderes coinciden en que los cambios que se han dado en el último período administrativo contribuyen al logro de los objetivos corporativos. Sin embargo, manifiestan que para próximas ocasiones se deben tener en cuenta las opiniones de su grupo de trabajo para tomar la mejor decisión, así como realizar un proceso de socialización progresivo. En este sentido, el E3 afirma “como líder de un grupo de personas tiene uno que dar ejemplo y aceptación a esos cambios y a través de las charlas continuas con ellos de hacerles ver que los cambios son en pro de todos” y el E4 manifiesta que “presentando de la mejor manera los cambios y haciendo parte de estos. La mejor forma es el ejemplo”.

En el aspecto comunicativo, los líderes coinciden en que la comunicación juega un papel fundamental en su gestión para la formalización de procesos, para mantener informado al equipo de trabajo, para mantener una buena relación con los jefes y para generar sentido de pertenencia, así lo señala el E1: “es supremamente

importante. Desempeña un papel significativo dentro del engranaje. Gracias a la comunicación tenemos procesos más formales y, si hay formalización en los procesos, hay garantía de continuidad en el tiempo”. Por consiguiente, su forma de comunicar los cambios es a través de encuentros personales con sus grupos de trabajo, lo cual podría indicar que el mejor medio y espacio para que la información sea recibida de manera clara y a tiempo es el encuentro cara a cara. Al mismo tiempo, sugieren que el fortalecimiento del uso del correo electrónico, la forma de dar los mensajes y las carteleras institucionales apoyarían significativamente la transmisión de la información que se da de forma personal.

Finalmente, en el asunto del liderazgo, el mismo líder debe convencerse del cambio para transmitirlo y, por tanto, que sea coherente con el cumplimiento de los objetivos, es decir que su ejemplo es una de las formas de movilizar al personal a cargo. Y aunque ellos describen sus personalidades con características carismáticas y transformacionales, aceptan que deben fortalecer su temperamento, incrementar la exigencia y manejar el estrés para ser mejores líderes, teniendo claro el imaginario de un líder ideal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta monografía, titulada *Comunicación directiva y liderazgo, y su incidencia en la gestión del cambio en el Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga*, responde a la necesidad de conocer las percepciones que tiene la comunidad académica (padres de familia y líderes de la alta y media gerencia) sobre la comunicación directiva y la gestión del cambio, tomando como referencia la actual administración de la institución.

En este sentido, la comunicación directiva influye de manera positiva en la aceptación de la gestión del cambio, ya que los líderes reconocen que el cambio comienza por ellos y que son los encargados inicialmente de transmitirlos de manera coherente con sus acciones para generar confianza en sus públicos. En este punto es importante considerar que la comunicación es una de las herramientas útiles del líder para conseguir la adhesión de su equipo al cambio, para que así logren identificarse.

A partir de esto, es importante la posibilidad de aumentar el conocimiento de los elementos que conforman la identidad institucional, ya que aunque esta se ve reflejada en el actuar de la comunidad académica, hace falta reforzar la vivencia de algunos de estos elementos, como por ejemplo el valor de la fraternidad, según las declaraciones de los entrevistados. Al incrementar este conocimiento, podría darse una cultura más fortalecida que esté más abierta y dispuesta al cambio y a sus procesos de aceptación y adaptación.

A pesar de que el líder directivo y los líderes de la media gerencia tienen ciertas funciones particulares, es importante tener en cuenta que su relacionamiento con todos los públicos de la institución es fundamental en el desarrollo de su rol. Por esto, se destaca la necesidad de potencializar sus habilidades comunicativas y fortalecer sus competencias para alcanzar el liderazgo transformacional, papel

ideal en toda organización. Esto se reconoce, a partir de que el 57%, más de la mitad de los padres de familia encuestados, reconocen estar ‘totalmente de acuerdo’ en que las directivas sí escuchan sus inquietudes y un 34% ‘de acuerdo, hecho que demuestra que los líderes propician participación y retroalimentación desde una escucha activa, lo cual podría indicar que existe una oportunidad de mejora en su estilo directivo.

Por tanto, se sugiere la adopción de este liderazgo, ya que se presenta como el estilo de dirección más indicado dentro de un escenario directivo, pues conjuga la personalidad del líder con las características propias de un líder transformacional, teniendo como base el modelo planteado por Ángela Preciado.

Teniendo como base el reconocimiento del escenario anterior se plantea una SEC – Solución Estratégica de Comunicación – la cual fue sustraída y adaptada a partir del modelo del Plan Estratégico de Comunicación, Imagen y Relaciones – PECIR – expuesto por el Director General de ECO Consultores y docente de la asignatura Auditoría en comunicación de la especialización en Gerencia de la comunicación organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana, Édgar Ospina Ospina, enfocada en el fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo para contribuir a la aceptación y adaptación de la gestión del cambio. Dicha solución no se plantea de manera mediática, sino como una guía que favorezca la gestión directiva dentro de la institución, independientemente de la rotación de personal que se presente.

Esta solución se sustenta a partir de identificar la responsabilidad de los líderes como comunicadores y promotores del cambio, quienes deben apropiarse una visión estratégica de la comunicación y del relacionamiento con sus públicos, en donde asuman una mayor conciencia de la audiencia y de su poder en el éxito de los procesos de cambio. Es importante tener presente que no sólo se deben realizar procesos informativos, sino gestiones comunicativas que favorezcan la aceptación y adaptación oportuna de los cambios, donde estos públicos sean actores activos

que participen y los promuevan, convirtiéndose en aliados estratégicos que proyecten, por medio de sus acciones, mensajes y comportamientos, el sello Virreyista.

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN, SEC

De acuerdo con el referente conceptual, la metodología aplicada y los resultados obtenidos, se plantea una Solución Estratégica de Comunicación, SEC, para el Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga:

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivos estratégicos de la Institución

- › Fortalecer la excelencia académica.
- › Gestionar procesos de cambios que favorezcan a la institución.
- › Mejorar los procesos administrativos y financieros.
- › Garantizar la fidelización de los padres de familia e incrementar el número de matriculados.

1.2 Objetivos del SEC

1.2.1 Objetivo general

- Diseñar estrategias que contribuyan a la aceptación y adaptación de la gestión del cambio de los públicos a partir del fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Fomentar la notoriedad de los cambios institucionales para incrementar la aceptación del cambio en la comunidad educativa.
- Promover el fortalecimiento de la cultura corporativa por medio de la comunicación.
- Promocionar los rasgos identitarios de la institución para generar la fidelización de la comunidad educativa.
- Diseñar un sistema de información y comunicación que propicie los niveles de interacción y participación.

2. MAPA DE AUDIENCIAS

| Internas | Misionales | Institucionales |
|--|----------------------|--|
| Provincia de la Orden de Frailes Menores | Estudiantes actuales | Proveedores |
| Alta Dirección | Padres de familia | Iglesia |
| Media Dirección | Egresados | Academia |
| Personal Administrativo | Familias prospecto | Comunidad |
| Docentes | Familias contacto | Medios masivos |
| Personal de servicios generales | - | Ente Gubernamental (Ministerio de Educación) |
| Familiares de colaboradores | - | Aliados estratégicos |

| | | |
|-------------------------|---|--|
| Practicantes de El Sena | - | Entidades reguladoras |
| - | - | Entidades financieras |
| - | - | Otros colegios (empresas del sector institucional) |
| - | - | Secretaría de Educación |
| - | - | Entidades certificadoras |

| | | INTERÉS | |
|-------|------|--|--|
| | | Bajo | Alto |
| PODER | Bajo | Competencia Entidades financieras Gobierno | Junta Directiva Proveedor Administración local Universidades Comunidad en general Medios de comunicación Egresados |
| | Alto | Asociaciones Entidades reguladoras Secretaría de educación Entidades certificadoras | Colaboradores Directivos Usuarios Familias prospecto |

3. REFERENTES DE COMUNICACIÓN

- **Referente 1:** Cercanía.

Definición: El Colegio Franciscano del Virrey Solís y sus líderes generan espacios comunicativos que permiten crear vínculos de confianza y fraternidad con sus públicos.

- **Referente 2:** Transparencia.

Definición: El Colegio Franciscano del Virrey Solís da a conocer información de forma clara, responsable, real y verídica.

- **Referente 3:** Coherencia.

Definición: El Colegio Franciscano del Virrey Solís conserva congruencia entre su filosofía, sus políticas y su actuar.

- **Referente 4:** Oportunidad.

Definición: El Colegio Franciscano del Virrey Solís genera información en los momentos convenientes y precisos.

- **Referente 5:** Confianza.

Definición: El Colegio Franciscano del Virrey Solís origina comunicaciones y espacios de interacción que generan seguridad y tranquilidad.

4. ATRIBUTOS DE IDENTIDAD E IMAGEN

- **Atributo 1:** Calidad.

Definición: El Colegio Franciscano del Virrey Solís impulsa la excelencia en cada uno de los procesos para brindar el mejor servicio educativo.

- **Atributo 2:** Proyección.

Definición: El Colegio Franciscano del Virrey Solís define y desarrolla planes que favorecen el desarrollo y el progreso de la institución.

- **Atributo 3:** Sentido humano.

Definición: El Colegio Franciscano del Virrey Solís favorece la formación del ser humano en sus diversas dimensiones.

- **Atributo 4:** Trayectoria.

Definición: El Colegio Franciscano del Virrey Solís se sirve de más de 74 años de historia y experiencia de calidad en el ámbito educativo y de formación integral.

- **Atributo 5:** Mejoramiento continuo.

Definición: El Colegio Franciscano del Virrey Solís efectúa seguimiento constante en los procesos para reconocer sus oportunidades de mejora y gestionar de manera apropiada los cambios institucionales.

5. ESCENARIOS DE COMUNICACIÓN, IDENTIDAD Y RELACIONES

5.1 Internos

5.1.1 Escenarios internos humanos

- › Voz a voz
- › Reuniones de trabajo
- › Inducción y reinducción
- › Relaciones con públicos internos
- › Eventos internos
- › Reuniones de área

5.1.2 Escenarios internos técnicos

- › Instalaciones físicas
- › Carteleras
- › Teléfono
- › Correo electrónico
- › Campañas internas
- › Manejo de identidad visual
- › Comunicaciones formales

- › Regalos y presentes
- › Intranet / portal
- › Sitio web
- › Noticiero mensual
- › Emisora

5.2 Externos

5.2.1 Escenarios externos humanos

- › Relaciones interpersonales
- › Voz a voz
- › Servicio al cliente
- › Eventos
- › Gestión social
- › Relaciones con el gobierno
- › Reuniones de padres de familia

5.2.2 Escenarios externos técnicos

- › Instalaciones físicas
- › Campañas publicitarias
- › Teléfono
- › Correo electrónico
- › Noticias en medios de comunicación
- › Manejo de la identidad visual
- › Circulares
- › Regalos y presentes
- › Revista o publicación externa
- › Sitio web
- › Portal de notas y seguimiento

- › Redes sociales

6. SOLUCIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN

7.1 Estrategia general

“Soy Virreyista activo”.

Esta estrategia consiste en exaltar el orgullo de pertenecer al Colegio Franciscano del Virrey Solís de Bucaramanga y promocionar su sello identitario por medio del fortalecimiento de la comunicación directiva.

7.2 Desarrollo de estrategias del SEC

Para lograr la estrategia general se precisan tres estrategias con fines particulares, así:

7.2.1 Estrategia 1

“Soy Virreyista activo que participa”.

Esta estrategia consiste en fortalecer el sistema de información y comunicación en donde la comunidad académica sea participativa e interactiva y se convierta en una embajadora de la marca institucional.

Objetivo: Incrementar, en el 2016, en un 20% los niveles de participación y aceptación de la comunidad académica en torno a los cambios de la institución por medio de un nuevo sistema de información.

- Audiencias.

- Estudiantes actuales.
- Padres de familia actuales.
- Colaboradores.
- Egresados

Acciones

- Dar a conocer los sistemas de información y comunicación existentes, así como su uso adecuado, para estimular la interacción entre la institución y la comunidad académica.
- Organizar los esquemas de información que se transmiten a través de los diferentes medios para aumentar los niveles de efectividad de los mensajes y la participación de la comunidad académica.
- Establecer un plan de monitoreo para verificar la participación y la interacción de la comunidad académica en los distintos medios institucionales.

- **Mensajes clave**

- Escucha, habla, escribe, comunica... Colegio Franciscano del Virrey Solís.
- En el Colegio Franciscano del Virrey Solís, el cambio lo construimos todos.

- **Indicadores de gestión**

| Objetivo | Clase de indicador que mide | Meta | Instrumento | Unidad de medición | Período | Responsable |
|---|------------------------------------|---|--------------------|---------------------------|----------------|--|
| Incrementar, en el 2016, en un 30% los niveles de participación y aceptación de la comunidad académica en torno a los cambios de la institución por medio de un nuevo sistema de información. | Estratégico | Aumentar en un 20% los niveles de participación y aceptación de los cambios | -Encuesta externa | Porcentaje | Semestral | Jefe de comunicaciones y prensa y consultor. |
| | Táctico | <u>Ver gráfica 7 de encuesta de percepción.</u> | | | | |

7.2.2 Estrategia 2

“Soy Virreyista activo que promueve”.

Esta estrategia consiste en sensibilizar a la comunidad académica sobre la contribución de los valores en su cultura institucional, elevando el orgullo de pertenecer al colegio.

Objetivo: Elevar en un 20% el sentido de orgullo de la comunidad académica, a partir de un mayor conocimiento de la cultura Virreyista durante el año 2016.

- Audiencias

- Directivos
- Colaboradores
- Estudiantes actuales
- Padres de familia actuales
- Egresados

• Acciones

- Impulsar el componente franciscano, dentro de los mensajes transmitidos, como un elemento clave en las relaciones interpersonales de la comunidad académica Virreyista.
- Apoyar el desarrollo de actividades dinámicas y lúdicas que fortalezcan los valores franciscanos de la comunidad académica Virreyista.
- Aprovechar los medios de comunicación como una herramienta de socialización y recordación de los atributos de la comunidad académica Virreyista.

- **Mensajes clave**

- Valoramos la cultura Virreyista.

- Orgullosamente Virreyista.

- **Indicadores de gestión.**

| Objetivo | Clase de indicador que mide | Meta | Instrumento | Unidad de medición | Período | Responsable |
|---|------------------------------------|--|---|---------------------------|----------------|---|
| Elevar en un 20% el sentido de orgullo de la comunidad académica, a partir de un mayor conocimiento de la cultura Virreyista durante el año 2016. | Estratégico | Elevar en 20% el sentido de orgullo de la comunidad académica. | <ul style="list-style-type: none"> - Observación participativa - Entrevista interna | Cualitativa | Anual | Jefe de comunicaciones y prensa y consultor |
| | Táctico | | | | | |

7.2.3 Estrategia 3

“Soy Virreyista activo que da ejemplo”.

Esta estrategia consiste en promover acciones que fortalezcan la coherencia entre el decir y el hacer de los líderes y la comunidad Virreyista de acuerdo con la identidad propia de la institución.

Objetivo: Incrementar, en un 20%, los niveles de identificación y apropiación en la comunidad académica frente al comportamiento propio de la cultura Virreyista por medio de la promoción en los próximos dos años.

- Audiencias.

- Directivos
- Colaboradores
- Estudiantes actuales
- Padres de familia actuales
- Egresados

Acciones

- Identificar situaciones de crisis vividas por los líderes para potencializar los rasgos identitarios Virreyistas en ellos y de esta manera favorecer la congruencia entre la filosofía institucional y el accionar de su comunidad académica.

- Dar a conocer el desarrollo profesional de los egresados sobresalientes en diferentes ámbitos (político, religioso, deportivo, artístico, entre otros), para visibilizar su ejemplo ante las nuevas generaciones.

- Gestionar el desarrollo de campañas sobre la cultura Virreyista lideradas y protagonizadas por las directivas de la institución, siendo ellos los primeros en dar ejemplo a toda la comunidad educativa.
- Capacitar en habilidades y competencias comunicativas a las directivas para que asuman su rol como voceros y líderes, a la vez que aprenden a manejar mejor las crisis que se puedan presentar a raíz de los cambios adoptados.

- **Mensajes clave**

- Yo doy ejemplo, soy Virreyista.
- Sigue mis pasos, sé un auténtico Virreyista.

- **Indicadores de gestión.**

| Objetivo | Clase de indicador que mide | Meta | Instrumento | Unidad de medición | Período | Responsable |
|--|------------------------------------|---|-------------------------|---------------------------|----------------|---|
| Incrementar, en un 20%, los niveles de identificación y apropiación en la comunidad académica frente al comportamiento propio de la cultura Virreyista por medio de la promoción en los próximos dos años. | Estratégico | Aumentar en un 20% los niveles de identificación y apropiación de la cultura Virreyista. Ver pregunta 1 y 3 de entrevista de percepción. | - Observación | Cualitativo y porcentaje | Semestral | Líderes de la alta y media gerencia |
| | Táctico | | -Encuesta de percepción | | | Jefe de comunicaciones y prensa y consultor en comunicaciones |

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Jorge; CAMACHO, Natalia. Gerencia integral de comunicaciones. Dinámica organizacional y gestión de cambio. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones, 2007. 128 p.

ALFARO MORENO, Rosa María. Módulo: Comunicación organizacional II. Facultad de ciencias de la comunicación. Unidad II: Diagnóstico de comunicación y planeación estratégica. Medellín, Colombia. Universidad Cooperativa de Colombia. 30 p.

ALJURE SAAB, Andrés. El Plan Estratégico de Comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Planeación estratégica. España, Barcelona: Editorial UOC, 2015. 264 p.

BARCENAS, Jaime. Desafíe los límites del “estricto” plan estratégico. En: Revista Dinero. Mayo, 2015. [en línea]. Disponible en <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/el-paso-planeacion-estrategica-pensamiento-estrategico/210606>. [Consultado 12 de febrero de 2016].

CAPRIOTTI PERI, Paul. Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Chile: Colección de Libros de la Empresa, 2009. 273 p.

CARDOZO MILANÉS, Heriberto. Cultura y comunicación organizacional: el problema de la identidad corporativa en las auditorías de comunicación. Santiago de Cuba, Cuba. Universidad de Oriente, 2000. 92 p.

CRECENEGOCIO. La planeación estratégica. [en línea]. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>. [Consultado 10 de diciembre de 2015].

ESCOBAR, Emmanuel. Carl Hovland y la persuasión. [en línea]. Consultado el 25/03/2016. Disponible en <https://eemanuelescobar.wordpress.com/2011/09/09/carl-hovland-y-la-persuasion/>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México D.F., México: Interamericana Editores S.A. de C.V., 2010. 656 p.

MALPELI, Laura. La identidad corporativa: definición, características y desafíos. [en línea]. Disponible en <http://negociosymanagement.com.ar/?p=4020>. [Consultado el 16 de marzo de 2015].

MONJE ÁLVAREZ, Carlos Arturo. Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. En: El proceso de la investigación cuantitativa y cualitativa. Neiva, Colombia; Universidad Surcolombiana, 2011. 118 p.

MUÑOZ, Blanca. Cultura y comunicación, introducción a las teorías contemporáneas. Madrid, España. Editorial Fundamentos, 2005. 236 p.

OUCHI, William. Teoría Z. Barcelona, España: Editorial Orbis, 1985. 256 p.

PRECIADO HOYOS, Ángela. Comunicación Directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones. Medellín, Colombia: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2007. 206 p.

RED DE DESARROLLO INSTITUCIONAL. Cambio y resistencia al cambio. Cambio y resistencias. Oficina Scout Interamericana. [PDF]. Santiago, Chile. 12 p.

RRPPNET. Identidad Corporativa. [en línea]. Disponible en <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>. [Consultado 16/03/2015].

RUIZ ROJAS, Paola Andrea. Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. [PDF en línea] Disponible es http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf. 12 p.

SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE. Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. [en línea]. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200006

SICREA, Sistema de Crédito Automotriz. Desarrollo de habilidades gerenciales. Características del gerente. [en línea]. [PDF] 42 p. Disponible en http://www.sicrea.com.mx/media/archivos/ccm/ccm_habilidades.pdf>

STUMP, Stephen A. y MULLER, Thomas P. Estrategia y liderazgo: cómo ejecutar su plan. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Legis, 1993. 278 p.

VILLAFANE, Justo. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid, España: Edición Pirámide, 2002. 342 p.

_____. La gestión profesional de la imagen corporativa. La identidad corporativa. Madrid, España: Ediciones Pirámide, 1999. 322 p.

TABLA DE ANEXOS

| | |
|--|------|
| INSTRUMENTOS APLICADOS | 966 |
| ENCUESTA TIPO <i>LIKERT</i> | 966 |
| ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN | 99 |
| TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS | 1022 |
| Entrevistado 1: Fray Julián Andrés Beltrán, Rector..... | 1022 |
| Entrevistado 2: Xiomara Pinzón Ascanio, contadora y representante del Sistema de Gestión de Calidad..... | 1100 |
| Entrevistado 3: Sandra Rocío Flórez Vásquez, coordinadora integral de preescolar y primaria..... | 1177 |
| Entrevistado 4: María Sonia Daza Duarte, coordinadora integral de bachillerato. | 1277 |
| RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS | 1355 |
| MATRIZ DE TRIANGULACIÓN | 1544 |

INSTRUMENTOS APLICADOS

ENCUESTA TIPO *LIKERT*



ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Esta encuesta busca conocer su percepción sobre la dinámica cambiante del Colegio en la actual administración. Agradecemos su sinceridad y objetividad en las respuestas, ya que los resultados contribuirán al logro de los objetivos institucionales y al mejoramiento en la formación de sus hijos.

Género del padre de familia: F ____ M ____ **Grado que cursan el (los) estudiante (s):** _____

Años de antigüedad en el colegio: Menos de 2 años ____ De 2 a 4 años ____
Más de 4 años ____

Marque si está en total desacuerdo, en desacuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo (indiferente), de acuerdo o totalmente de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

| Total desacuerdo | En desacuerdo | Ni en acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Afirmaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Recibo información oportuna sobre los principales cambios | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| que se generan en la institución. | | | | | |
| 2. Entiendo por la información oficial recibida (intranet, sitio web, circulares) que los cambios promovidos por la dirección del colegio (imagen y procesos administrativos) contribuyen al fortalecimiento de la calidad académica de la institución. | | | | | |
| 3. Reconozco los esfuerzos de los directivos por fortalecer la calidad educativa. | | | | | |
| 4. Creo que los cambios de la actual administración (ej. personal, uniformes, servicio de restaurante) se relaciona con mis intereses en pro de la formación de mis hijos. | | | | | |
| 5. Considero que puedo participar activamente mediante las reuniones de entregas de notas, el sitio web, el representante de padres de familia, el formato de PQRS, entre otros. | | | | | |
| 6. Recibo respuesta oportuna de la institución a mis peticiones, quejas, reclamos y solicitudes. | | | | | |
| 7. Me identifico con las medidas adoptadas por las directivas de la institución (cambios de uniforme, reformas en la planta física, servicio de almuerzo, cambio de imagen) | | | | | |
| 8. Me siento escuchado por las directivas al atender mis inquietudes. | | | | | |
| 9. Las directivas de la institución cuentan con la disposición para interactuar con los padres de familia. | | | | | |
| 10. El contenido de los medios institucionales facilita la comprensión de los cambios que promueve el colegio. | | | | | |
| 11. Los mensajes institucionales (misión, visión, valores, filosofía) se relacionan con el comportamiento de sus | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| directivos. | | | | | |
| 12. La información enviada en las circulares es precisa. | | | | | |
| 13. Los contenidos en la página web son claros. | | | | | |
| 14. Prefiero los medios digitales para interactuar con la institución. | | | | | |

Muchas gracias por su disposición en la solución de este cuestionario.

ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN

ALTA Y MEDIA DIRECCIÓN

COLEGIO FRANCISCANO DEL VIRREY SOLÍS DE BUCARAMANGA

Objetivo de la entrevista: conocer la percepción que tienes los diferentes líderes en torno a los procesos de cambio y cómo ellos comunican esos cambios.

Nombre: _____

Cargo: _____

Audiencia: _____

Entrevistador: _____ **Fecha:** _____ **Hora:** _____

IDENTIDAD

1. A su juicio y desde su experiencia, ¿qué elementos considera que hacen diferente al Colegio Franciscano del Virrey Solís frente a otras instituciones educativas?
2. En su cotidianidad como rector/coordinador/contador ¿Cómo cree que se evidencian los valores franciscanos? (En su caso particular como líder)
3. ¿Qué característica Virreyista franciscana considera que se debe fortalecer?

GESTIÓN DEL CAMBIO

4. En qué acciones puntuales se ve reflejada la cultura Virreyista franciscana en:
 - a. Padres de familia.
 - b. Estudiantes.
 - c. Administrativos.
 - d. Directivos.
 - e. Docentes
5. Desde su labor ¿cómo apoya la formación de los estudiantes? (calidad académica).
6. En el último año se han presentado distintos cambios en la institución, ¿de qué manera usted contribuye a la aceptación de estos cambios por parte de su equipo?
7. ¿Considera que los cambios presentados en el último año contribuyen al logro de los objetivos y estrategias corporativas?
8. ¿Cuáles aspectos se deben tener en cuenta para los próximos cambios?

COMUNICACIÓN

9. ¿Qué papel juega la comunicación en su gestión como líder?
10. Durante este último año ¿cómo ha comunicado esos cambios?
11. Desde su experiencia, ¿cuáles medios considera que se puede incorporar para mejorar la comunicación en los procesos de cambio?
12. ¿Qué medios considera que han fallado?

LIDERAZGO

13. Desde su cotidianidad ¿cuáles son los públicos con los que se relaciona? (alcance e importancia en el proceso)
14. Usted como líder (Coordinador, Contador, Rector) ¿de qué manera logra convencer a la gente de los cambios? ¿cómo ha sido ese resultado?

15. ¿Qué fortalecería de sus características personales para lograr una mayor aceptación del personal a su cargo?
16. Con cuáles de las siguientes características se identifica más en la medida que hacen parte de sus fortalezas como líder:
- a. Capacidad de comunicación.
 - b. Capacidad para desarrollar nuevas formas de trabajo.
 - c. Sensibilidad ante las necesidades de los demás.
 - d. Promoción del liderazgo en su equipo de trabajo.
 - e. Planificación visionaria.
 - f. Intercambia mensajes con facilidad.
 - g. Genera cambio e innovación.
 - h. Simpatía y carisma.
17. ¿Cuál cree que es el rol fundamental de un líder para lograr que los cambios sean exitosos y aporten al cumplimiento de los objetivos del colegio?

TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Entrevistado 1: Fray Julián Andrés Beltrán, Rector.

ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN

ALTA Y MEDIA DIRECCIÓN

COLEGIO FRANCISCANO DEL VIRREY SOLÍS DE BUCARAMANGA

Objetivo de la entrevista: conocer la percepción que tienes los diferentes líderes en torno a los procesos de cambio y cómo ellos comunican esos cambios.

Nombre: Julián Andrés Beltrán.

Cargo: Rector.

Audiencia: docentes, coordinadores y administrativos.

Entrevistador: Silvia Juliana Rueda Pardo **Fecha:** 9/12/2015 **Hora:** 11:58 a.m.

IDENTIDAD

1. A su juicio y desde su experiencia, ¿qué elementos considera que hacen diferente al Colegio Franciscano del Virrey Solís frente a otras instituciones educativas?

En términos generales, la propuesta del Colegio Franciscano del Virrey Solís persigue formar personas, como la mayoría de los colegios sobre todo de enfoque católico, pero el plus o la diferencia que tenemos frente, incluso a los mismos colegios católicos, es que intentamos que nos veamos mucho más allá de personas que integramos una comunidad educativa, sino que nos veamos realmente como hermanos. Por eso el slogan “aquí construimos fraternidad” y a través de ese slogan invitamos también a los estudiantes y a todas las personas que se vinculan a esta institución, que construyan la paz y el bien en nuestro país.

2. En su cotidianidad como rector/coordinador/contador ¿Cómo cree que se evidencian los valores franciscanos? (En su caso particular como líder)

La percepción de los valores o de la vivencia de los valores siempre va a ser un asunto bastante complejo. Sin embargo, uno se da cuenta en el trato con los estudiantes, la familiaridad que existe entre la mayoría estudiantes, la cercanía que existe entre los estudiantes y los directivos y entre los estudiantes y los docentes. El trato cordial, el buen uso del lenguaje... en términos generales se siente un ambiente fraterno, sin necesidad de explicitarlo teóricamente. Desde este punto de vista en concreto, hay una vivencia de la fraternidad, de la minoridad, de la sencillez, de la cercanía, del encuentro y de la alegría.

3. ¿Qué característica Virreyista franciscana considera que se debe fortalecer?

Hay que fortalecer mucho el tema de la alegría sana, de la capacidad de nosotros, los seres humanos, de asombrarnos sanamente, de trabajar en equipo... son cosas que debemos fortalecer cada día más, aprender a trabajar en equipo, a construir como hermanos, no simplemente como compañeros.

GESTIÓN DEL CAMBIO

4. En qué acciones puntuales se ve reflejada la cultura Virreyista franciscana en:

- a. **Padres de familia:** amor por la institución.
- b. **Estudiantes:** sentido de familiaridad, más allá del compañerismo.
- c. **Administrativos:** compromiso.
- d. **Directivos:** en términos generales, también el compromiso y la dedicación por la institución.
- e. **Docentes:** lo reflejan en su sentido de pertenencia y en un trabajo muy comprometido

5. Desde su labor ¿cómo apoya la formación de los estudiantes? (calidad académica).

Fundamentalmente a mí me toca ejercer el rol de, voy a explicarlo en estos términos: el que garantiza la calidad de los mismos proyectos que desarrolla la institución para favorecer las diversas áreas del conocimiento entonces me toca vigilar por eso. Leer, vigilar, proyectarlos y mejorarlos. Obviamente que en el Concejo Académico se hace el análisis, se hacen los aportes para cada año,

entonces se proyecta académicamente el colegio, a parte de la capacitación docente que ya tengo casi que planificada para el año 2016.

GESTIÓN DEL CAMBIO

6. En el último año se han presentado distintos cambios en la institución, ¿de qué manera usted contribuye a la aceptación de estos cambios por parte de su equipo?

Pues uno contribuye de varias maneras. La primera y la más importante es con las ideas. Hay que tener ideas para que hayan cambios, para que hayan propuestas concretas, acciones, cosas que se puedan ejecutar. La segunda, a través de la socialización. También a través de la misma oficina de comunicación y de la aceptación por parte de los docentes y administrativos de la institución de estas ideas. Que los docentes también hagan parte de este proceso o acepten este proceso de una manera muy sana para que haya feeling, fidelización o comunicación.

7. ¿Considera que los cambios presentados en el último año contribuyen al logro de los objetivos y estrategias corporativas?

Si lo considero en un punto muy importante porque si hacemos una evaluación comparativa del 2013 a 2015 hemos avanzado muchísimo en la capacidad de organizarnos administrativamente, en la comunicación. Hemos avanzado un poco también en términos de entender el colegio desde la espiritualidad franciscana.

8. ¿Cuáles aspectos se deben tener en cuenta para los próximos cambios?

Yo creo que siempre, en todo cambio, hay que entrar en un proceso de socialización o también saber qué es lo que piensan los empleados y docentes de una institución para que haya articulación de las ideas, para que no haya dispersión y para que no sean ideas arbitrarias o unilaterales.

Para todo tipo de cambio se necesita una fase de preparación importante. En eso estamos intentando mejorar dentro de la Comunidad, pero es una idea que me sobre pasa, que tengo que comunicar a una instancia que es superior a mí.

COMUNICACIÓN

9. ¿Qué papel juega la comunicación en su gestión como líder?

El papel de la comunicación, hoy por hoy, es supremamente importante. De 1 a 10 hay que darle 10 puntos y para mi desempeña un papel significativo dentro del engranaje, dentro de la dinámica, dentro del desarrollo de una institución educativa porque gracias a la comunicación tenemos procesos más formales y, si hay formalización en los procesos, hay garantía de continuidad en el tiempo, hay garantía de que los procesos se están haciendo de la manera correcta, de forma objetiva y, si lo preferimos, de forma científica.

10. Durante este último año ¿cómo ha comunicado esos cambios?

La mayoría de las veces lo que hacemos es reunión en asamblea de todos los colaboradores de la institución, también con los estudiantes, incluso los padres

de familia se les socializa. Ya cuando hemos tenido la depuración de todo un proceso se les muestra el producto.

11. Desde su experiencia, ¿cuáles medios considera que se puede incorporar para mejorar la comunicación en los procesos de cambio?

Es una pregunta bastante interesante y habría que conocer muchísimo el aspecto de la comunicación organizacional, pero indudablemente todos los días debemos mejorar el tema de la comunicación asertiva que no demore tanto. Pongo como ejemplo que necesitamos ser más eficientes a la hora de responder cualquier tipo de petición, queja, sugerencia o reclamo. Debemos ser más eficiente en responder en las oficinas administrativas, incluso contestar el teléfono.

La comunicación es clave hoy en todas las empresas, no es un problema de un líder, es un problema organizacional.

12. ¿Qué medios considera que han fallado?

Puede ser injusto afirmar que estemos fallando pero a veces tenemos un volumen de trabajo muy alto que no nos posibilita responder casi de manera inmediata. Digamos que un correo lo estamos respondiendo entre 3 y 5 días, el ideal es responderlo en máximo 2 días. Esas son cosas que podemos mejorar.

LIDERAZGO

13. Desde su cotidianidad ¿cuáles son los públicos con los que se relaciona? (alcance e importancia en el proceso)

Padres de familia, estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicios generales.

14. Usted como líder (Coordinador, Contador, Rector) ¿de qué manera logra convencer a la gente de los cambios? ¿cómo ha sido ese resultado?

El 95% de las personas que habitan, por decirlo filosóficamente, en este colegio han aceptado de buen agrado los cambios que yo he liderado junto con un equipo de trabajo. ¿Por qué? Porque la mayoría de las personas lo agradecen, felicita y aprueba y aplaude los cambios. Normalmente va en la forma en como uno los presenta en la asamblea. Creo que la gente sabe que cuando hay cambios hay algo positivo que se está gestando, cuando hay cambios que se evidencian y que la gente lo pueda constatar. Vea, el colegio está haciendo algo diferente.

15. ¿Qué fortalecería de sus características personales para lograr una mayor aceptación del personal a su cargo?

Fortalecería el tema del liderazgo, el tema de que tengo en este momento la responsabilidad completa de dirigir una institución importante en Bucaramanga y con buen número de docentes y colaboradores. Trataría de mejorar cada día más mi temperamento, aplomarlo, equilibrarlo. Estoy ganando, de todas maneras, experiencia. Esto me está sirviendo para saber manejar cualquier tipo de situaciones, incluso las más difíciles, sin necesidad de alterarse ni de molestarse ni de enfermarse, mucho menos.

Esta experiencia me ha ayudado para eso, para crecer como ser humano y fortalecer mis características personales que son importantes para la comunidad educativa. El hecho de encontrar un Rector cercano, que los escucha, que los comprende, que los valora, es para ellos muy importante.

16. Con cuáles de las siguientes características se identifica más en la medida que hacen parte de sus fortalezas como líder:

- a. Capacidad de comunicación.
- b. Capacidad para desarrollar nuevas formas de trabajo.
- c. Sensibilidad ante las necesidades de los demás.
- d. Promoción del liderazgo en su equipo de trabajo. Empoderar a otros en su rol como líderes de la institución, clave para que una organización salga adelante. Obviamente bajo un principio de honestidad, compromiso y amor por la institución.
- e. Planificación visionaria.
- f. Intercambia mensajes con facilidad.
- g. Genera cambio e innovación.
- h. Simpatía y carisma.

17. ¿Cuál cree que es el rol fundamental de un líder para lograr que los cambios sean exitosos y aporten al cumplimiento de los objetivos del colegio?

En este año y medio de experiencia como Rector, me he dado cuenta que es muy importante un trato formal con todos los docentes y colaboradores de la institución, obviamente hay que motivar a todo aquel que haga parte de la comunidad educativa Virreyista, pero al mismo tiempo uno debe tener la firmeza

y la claridad en la toma de las decisiones, sin depender de los comentarios o de la “manipulación”. Uno siempre debe ser objetivo, claro y sobre todo honesto.

Entrevistado 2: Xiomara Pinzón Ascanio, contadora y representante del Sistema de Gestión de Calidad.

ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN

ALTA Y MEDIA DIRECCIÓN

COLEGIO FRANCISCANO DEL VIRREY SOLÍS DE BUCARAMANGA

Objetivo de la entrevista: conocer la percepción que tienes los diferentes líderes en torno a los procesos de cambio y cómo ellos comunican esos cambios.

Nombre: Xiomara Pinzón Ascanio.

Cargo: Contadora y Coordinadora del Sistema Integral de Calidad.

Audiencia: personal contable, tesorería, cartera y algunas personas del área administrativa.

Entrevistador: Silvia Juliana Rueda Pardo. **Fecha:** 09/12/2015 **Hora:** 7:54 a.m.

IDENTIDAD

- 1. A su juicio y desde su experiencia, ¿qué elementos considera que hacen diferente al Colegio Franciscano del Virrey Solís frente a otras instituciones educativas?**

Considero que lo hacen diferente sus valores franciscanos, su sencillez, la forma de transmitir la educación a sus alumnos porque siempre la prioridad es que el alumno sea un ser integral, no solamente en su parte académica sino también en su formación personal e integridad, formándolo siempre en sus clases y con valores franciscanos.

- 2. En su cotidianidad como rector/coordinador/contador ¿Cómo cree que se evidencian los valores franciscanos? (En su caso particular como líder)**

Siendo líder, como lo fue Francisco, inyectando alegría a mis compañeros de trabajo, en los momentos en que tenemos bastante presión teniendo calma, paciencia y tranquilidad.

- 3. ¿Qué característica Virreyista franciscana considera que se debe fortalecer?**

La fraternidad y la alegría.

GESTIÓN DEL CAMBIO

4. En qué acciones puntuales se ve reflejada la cultura Virreyista franciscana en:

- a. **Padres de familia:** tienen espíritu de colaboración en todas las actividades que programa la institución, desde las más pequeñas como una izada de bandera, porque muchas personas vienen y participan, y en grandes escenarios como el día de la familia, el bingo... entonces, se ve mucha solidaridad de ellos.
- b. **Estudiantes:** son participativos en las actividades (lúdicas deportes) que tiene la institución, en las clases. Entonces, ellos son fraternos a las actividades de la institución.
- c. **Administrativos:** bastante colaborador en todas las actividades que tiene la institución, es decir, cuando hay eventos como el día de la familia, o en otros eventos como las matrículas, que están fuera de sus labores diarias, ellos se unen para demostrar ese espíritu colaborador.
- d. **Directivos:** en varios aspectos ellos son muy fraternos no solo con el personal que tienen a cargo, sino también, con los estudiantes y con los docentes. Por ejemplo ellos dan cursos de franciscanismo para formarlos, en varias actividades en donde se les pide el apoyo, ellos están puntualmente, ellos son fraternos con las vacaciones de los empleados, dan tiempo de descanso a los empleados.
- e. **Docentes:** puntuales con los alumnos, ellos siempre están pendientes de hacerles seguimiento en su área académica y también que participen en distintas actividades extracurriculares, como por ejemplo, *english show*, promueven los deportes.

5. Desde su labor ¿cómo apoya la formación de los estudiantes? (calidad académica).

Desde el Sistema de Gestión de Calidad, haciendo seguimiento no solo a los procesos administrativos, sino también, de la parte académica. En que los docentes, el personal administrativo y demás, estemos actualizados y mantengamos el sistema de una manera óptima, no solamente para que obtengamos las certificaciones, sino, que nuestro día a día esté comprometido con la calidad.

GESTIÓN DEL CAMBIO

6. En el último año se han presentado distintos cambios en la institución, ¿de qué manera usted contribuye a la aceptación de estos cambios por parte de su equipo?

Primero que todo, tratando de entender el proceso e implementándolo. Nosotros contribuimos dando aportes, corrigiendo ciertas actitudes y acciones que hemos tenido, dentro de nuestro trabajo interno externo institucional para que tengan una imagen y una identidad.

7. ¿Considera que los cambios presentados en el último año contribuyen al logro de los objetivos y estrategias corporativas?

Sí, totalmente. Las estrategias nuestras se están dando, por ejemplo desde la parte contable hay una información óptima al tiempo que se requiere, igualmente desde la parte de sistema de gestión hemos tenido resultados esperados.

8. ¿Cuáles aspectos se deben tener en cuenta para los próximos cambios?

Solicitarle al personal administrativo un poco más de capacitación en las áreas que le asignan y competen. Por ejemplo, nosotros el año entrante estamos esperando iniciar con las normas internaciones financieras, entonces, todo el personal debe estar preparado para eso. Con los demás cambios que vengan también debemos hacer una actualización sobre las normas ISSO. Estamos a puertas de cambios y debemos estar preparados para dichos cambios.

COMUNICACIÓN

9. ¿Qué papel juega la comunicación en su gestión como líder?

Es importante y es clave. A nosotros ya se nos han dado unas pautas, pero nosotros los líderes debemos gestionar para que el equipo de trabajo siempre se mantenga comunicado bajo unos mismos parámetros, un mismo lenguaje que nos permita ser sinceros y directos con nuestros compañeros de trabajo.

10. Durante este último año ¿cómo ha comunicado esos cambios?

Los cambios se han comunicado a través de charlas, de formaciones internas que se nos han dado, no solo de yo como líder, sino también, de parte de nuestros directivos que nos han dado formación, a través del departamento de comunicaciones del colegio que creo ha sido muy específico y nos ha ayudado y nos ha dado pautas en la forma de comunicación, los correos electrónicos y en los diferentes canales como por ejemplo el periódico, la emisora.

11. Desde su experiencia, ¿cuáles medios considera que se puede incorporar para mejorar la comunicación en los procesos de cambio?

Espacios internos: capacitaciones. Aunque los hemos tenido pero debemos fortalecerlos. Yo creo que el año 2016, insisto, va a ser un año de mucha capacitación. Entonces, aprovechar recursos como El Sena y formaciones que se nos den de parte de las personas que están preparadas dentro de institución y que nos puedan preparar internamente.

En cuanto a medios creo que hay que aprovechar más los que tenemos. El correo electrónico es clave y se debe aprovechar de manera más óptima.

12. ¿Qué medios considera que han fallado?

De fallar somos nosotros los seres humanos que nos sabemos cómo comunicar y se dan a veces malas interpretaciones, entonces creo que es el ser humano como tal que ha fallado.

LIDERAZGO

13. Desde su cotidianidad ¿cuáles son los públicos con los que se relaciona? (alcance e importancia en el proceso)

Me relaciono como el equipo administrativo, los docentes y los alumnos. Estoy ubicada en un espacio en donde están las orientaciones de bachillerato, entonces sí me veo bastante relacionada con el alumno.

14. Usted como líder (Coordinador, Contador, Rector) ¿de qué manera logra convencer a la gente de los cambios? ¿cómo ha sido ese resultado?

Con el ejemplo. Yo creo que cuando hay un cambio la primera que lo realiza soy yo, entonces, con ese ejemplo logro convencer a mi equipo de trabajo de que debemos realizar ese cambio.

15. ¿Qué fortalecería de sus características personales para lograr una mayor aceptación del personal a su cargo?

Fortalecería la exigencia por a veces soy a hacer las cosas yo y no, es involucrarse todos pero sería más exigente.

16. Con cuáles de las siguientes características se identifica más en la medida que hacen parte de sus fortalezas como líder:

- a. Capacidad de comunicación.
- b. Capacidad para desarrollar nuevas formas de trabajo.
- c. Sensibilidad ante las necesidades de los demás.
- d. Promoción del liderazgo en su equipo de trabajo.
- e. Planificación visionaria.
- f. Intercambia mensajes con facilidad.
- g. Genera cambio e innovación.
- h. Simpatía y carisma.

17. ¿Cuál cree que es el rol fundamental de un líder para lograr que los cambios sean exitosos y aporten al cumplimiento de los objetivos del colegio?

El líder deber ser una persona que tenga valores como ser humano. En el caso de nuestra institución tenemos muchos valores a seguir, por ejemplo, la sencillez, la alegría. Además, debe ser una persona que todos los días se capacite, se prepare para los retos que trae en cada área y debe dar ejemplo, no solo mandar, sino gestionar, dirigir, coordinar y comprometerse con el equipo de trabajo.

Entrevistado 3: Sandra Rocío Flórez Vásquez, coordinadora integral de preescolar y primaria.

ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN

ALTA Y MEDIA DIRECCIÓN

COLEGIO FRANCISCANO DEL VIRREY SOLÍS DE BUCARAMANGA

Objetivo de la entrevista: conocer la percepción que tienes los diferentes líderes en torno a los procesos de cambio y cómo ellos comunican esos cambios.

Nombre: Sandra Rocío Flórez Vásquez

Cargo: Coordinación de Preescolar y Primaria

Audiencia: Tengo a mi cargo 18 docentes de planta y 2 auxiliares de Preescolar

Entrevistador: Silvia Juliana Rueda Pardo **Fecha:** 9/12/2015 **Hora:** 11:20 a.m.

IDENTIDAD

1. A su juicio y desde su experiencia, ¿qué elementos considera que hacen diferente al Colegio Franciscano del Virrey Solís frente a otras instituciones educativas?

Hay muchos elementos. Podríamos nombrar principalmente 3:

1. La pedagogía que se ha fortalecido en valores desde preescolar hasta once, y que en muchos colegios eso no se ha establecido todavía o no le dan la importancia que se requiere.

2. La calidad humana o calidad de personas con las que contamos en la institución. Porque son personas que desde la inducción al colegio, se trata de que sean personas, no solamente idóneas en su cargo, sino que sean buenas personas, que cumplan cierto perfil para ser empleado o docente de este colegio.

3. Que la gran mayoría de docentes con los que contamos manejan especialidades, o sea, tienen su carrera en el área o en la asignatura que dictan y eso lo tenemos desde Preescolar. Entonces son personas calificadas a nivel de conocimiento, tituladas. Eso también, muchas instituciones no lo tienen.

2. En su cotidianidad como rector/coordinador/contador ¿Cómo cree que se evidencian los valores franciscanos? (En su caso particular como líder)

En primer lugar, dando testimonio de esos valores franciscanos y ese testimonio se debe dar desde la jefa inmediata, que soy yo, hasta el niño más pequeñito de Preescolar. Entonces, eso es lo visible. Y aparte, la familia de los niños, por ejemplo, cuando vienen al colegio nos comentan cómo los niños en casa promueven esos valores y cómo están comunicando con su familia lo que acá se les enseña, ya sea en forma de canto, en oraciones, en reflexiones, etc.

3. ¿Qué característica Virreyista franciscana considera que se debe fortalecer?

La fraternidad, pero tomada la fraternidad desde otro punto de vista. La fraternidad desde el mismo hecho de ser más humanos porque, a veces, en la cotidianidad del trabajo diario dejamos de ser humanos. Dejamos de pensar que la otra persona puede estar sufriendo o puede estar en un momento inadecuado de su vida y queremos que rinda el 100% y no podemos esperar eso, porque tenemos que aprender a conocer la humanidad de la otra persona para poder entenderla y ayudarla.

Entonces, yo creo, que nos hace falta fortalecer más la fraternidad, pero en el hecho de ser más humanos, de entender a la otra persona. No de estarle ayudando o algo así, porque tampoco se trata de eso, sino de ser más humanos. Falta mucha calidad humana en ese sentido en muchos entre nosotros mismos.

GESTIÓN DEL CAMBIO

4. En qué acciones puntuales se ve reflejada la cultura Virreyista franciscana en:

- a. **Padres de familia:** es tan difícil porque los padres de familia de este colegio, infortunadamente, son tan incultos, pero hemos tratado de que se vea la cultura en seguir un conducto regular cuando necesitan algo.
- b. **Estudiantes:** en el seguimiento de indicaciones y en el cumplimiento de normas y hábitos.
- c. **Administrativos:** en el reconocimiento de la jerarquía y el reconocimiento y valor de la persona que está al lado, ahí debería darse.
- d. **Directivos:** como franciscano, como líder en este momento, dar su máximo ejemplo en hablar con la comunidad. Proyectar este colegio pensando exclusivamente en la institución. No pensando en las personas que hay acá, sino pensando como institución que debe progresar. Pero a la vez, el hecho de estar pensando como institución, a veces, también se olvida de las personas.
- e. **Docentes:** en su entrega diaria con todos los estudiantes que tienen a su cargo, desde los más pequeñitos hasta los más grandes. En su labor y entrega diaria.

5. Desde su labor ¿cómo apoya la formación de los estudiantes? (calidad académica).

Continuamente los estudiantes con un bajo rendimiento académico, se citan en la coordinación para establecer compromisos o para saber por qué van mal en ciertas asignaturas, reconocer los motivos por los cuales ellos no han avanzado

para, posteriormente, citar a padres de familia, porque como máximos acompañantes de estos niños que tienen también que responder en qué han ayudado en el proceso.

GESTIÓN DEL CAMBIO

6. En el último año se han presentado distintos cambios en la institución, ¿de qué manera usted contribuye a la aceptación de estos cambios por parte de su equipo?

Si han surgido numerosos cambios en el colegio y, obviamente, como líder de un grupo de personas tiene uno que dar ejemplo y aceptación a esos cambios, así a veces cueste bastante trabajo aceptarlos y llevarlos a cabo.

Ha sido difícil ese cambio de mentalidad pero lo que podría decir es tratar lo humanamente posible, a través del ejemplo y a través de las charlas continuas con ellos de hacerles ver que los cambios son en pro de todos, sobrellevando todas las dificultades que puedan traer esos cambios.

7. ¿Considera que los cambios presentados en el último año contribuyen al logro de los objetivos y estrategias corporativas?

Si contribuyen porque esa es la visualización y la proyección que se ha dado a nivel de forma. Cambiar o mejorar una imagen, establecer una imagen directa para ser reconocidos a través de ella, eso es muy importante. Sin embargo, seguimos todavía esperando ese cambio de fondo que se vea reflejado en el manejo del personal directamente de la institución, tanto como los que laboran en la institución como los que vienen a la institución, llámense estudiantes o

padres de familia. Tiene que también haber un cambio en ellos de mejorar la imagen de ellos.

8. ¿Cuáles aspectos se deben tener en cuenta para los próximos cambios?

Aunque el jefe superior, en este caso el rector, la última decisión siempre será la de él y a partir de él se forman los cambios. Pero, independientemente de eso, él siempre debe darse cuenta que su grupo de trabajo es un apoyo fundamental para la consecución de la mejor decisión, así la mejor decisión no sea la que él pensaba en un principio. Que forme un grupo de trabajo con el cual se ayude a tomar unas decisiones de cualquier tipo, que cualquier decisión sea a través de un grupo que le pueda ayudar y aportar diferentes opciones y el, obviamente, tomará la última decisión. Pero que no se vean algunos cambios tomados solo y exclusivamente del pensamiento del líder mayor porque él arrastra una comunidad completa de muchísimas personas.

COMUNICACIÓN

9. ¿Qué papel juega la comunicación en su gestión como líder?

100% porque una comunicación acertada puede llegar a un mejor entendimiento con el jefe y una comunicación poco acertada hacer que no se pueda formar un buen equipo de trabajo y eso complica mucho la situación. Entonces, toca buscar a terceros para que esa comunicación sea un poco más válida.

10. Durante este último año ¿cómo ha comunicado esos cambios?

La comunicación ha sido a través de reuniones, ha sido de forma verbal pero también ha sido de forma escrita y pues, obviamente, cuando el Rector decide hacer reuniones para expresar los cambios, posterior a esas reuniones se trata de hacer otras reuniones para minimizar aquellas desavenencias que se presentan y por si el cambio no motiva a una actitud positiva, quitarles esa actitud negativa para que sea algo positivo y que vean algo bueno en lugar de tanto malo.

Entonces se ha tratado de que la comunicación sea verbal, escrita, mensajes de motivación y minimizar al máximo la actitud negativa.

11. Desde su experiencia, ¿cuáles medios considera que se puede incorporar para mejorar la comunicación en los procesos de cambio?

Es que los espacios deben darse con tiempo, es decir, si usted va a plantear un cambio no realice una reunión de 15 minutos sino dele el espacio que requiere. Si necesita una hora para eso, dele el espacio. No es decir “cumplí con decirlo”, no. Sino que se abra el espacio y el tiempo para dar una información. Que si se va a hacer de forma virtual a través de un correo, pues entonces que se haga con anticipación a través del correo para que la gente esté preparada de leer, analizar y responder, si es necesario, ya sea virtual o físicamente a esos cambios.

Cuando se hable de un cambio debe darse un mayor espacio y un mayor tiempo de disposición para el cambio. Es decir, no tan encima y no tan a la ligera porque son cambios que afectan a toda una comunidad, entonces debe darse el tiempo especial.

12. ¿Qué medios considera que han fallado?

Pues precisamente lo que estamos diciendo de no dar el tiempo específico o de pronto de un día para otro. Es la forma en que se da la comunicación, no es tanto el mecanismo comunicador sino la forma en cómo se brinda la comunicación, porque usted fácilmente puede escribir un cambio a través del correo y si es pertinente se hace una reunión después. Entonces es el mecanismo, es la forma que se comunica más no cómo se comunica.

LIDERAZGO

13. Desde su cotidianidad ¿cuáles son los públicos con los que se relaciona? (alcance e importancia en el proceso)

Realmente con todo el mundo porque yo tengo alcance con proveedores, tengo comunicación administrativa, con las familias de los estudiantes, con las mismas familias de los profesores de mi grupo de trabajo, entonces es un público bastante abierto.

14. Usted como líder (Coordinador, Contador, Rector) ¿de qué manera logra convencer a la gente de los cambios? ¿cómo ha sido ese resultado?

Para poder convencer, tienen que ser aceptados por uno mismo. Entonces lo primero que tiene que hacerse es aceptarlos, así sean muy duros de aceptarlos. Es aceptar el cambio para poder convencer a la otra persona que el cambio es adecuado, que el cambio es realmente necesario y que va a ser para el bien de todos. Entonces, primero aceptarlo para poder luego convencer.

Es muy difícil cambiarle la mentalidad a las personas y cuando nos quitan de nuestra zona de confort y desequilibran todo lo que nosotros ya tenemos armado pues ya viene el caos, entonces toca tener un tacto muy preciso y un tacto muy fino para determinar las acciones con las cuales voy a convencer a mi equipo de trabajo de que los cambios sí funcionan, sabiendo que les voy a desestabilizar todo lo ya formado y que lo tenemos que aceptar porque el cambio se da sí o sí. Cambiarles la mentalidad de rechazo a los cambios que, en este caso, coloca la dirección y que de pronto, en algún momento, sean tomados como radicales o intransigentes o rápidos de que se necesitan hacer.

15. ¿Qué fortalecería de sus características personales para lograr una mayor aceptación del personal a su cargo?

En lo posible, trato de ser muy meticulosa cuando se expresa algo a los demás de manera de no herir susceptibilidades porque humanamente tenemos nuestros momentos de debilidad y tenemos nuestros momentos difíciles. He tratado de ser muy meticulosa en hablar con las personas pero yo creo que fortalecería más eso también. El hecho de saber hablar a las personas cuando se está en un momento de euforia, no sería pertinente decir algo, es decir, hablar con las personas cuando no tenga la rabia o la soberbia respecto a algo que haya sucedido.

16. Con cuáles de las siguientes características se identifica más en la medida que hacen parte de sus fortalezas como líder:

- a. Capacidad de comunicación.
- b. Capacidad para desarrollar nuevas formas de trabajo.

- c. Sensibilidad ante las necesidades de los demás.
- d. Promoción del liderazgo en su equipo de trabajo.
- e. Planificación visionaria.
- f. Intercambia mensajes con facilidad.
- g. Genera cambio e innovación.
- h. Simpatía y carisma.

17. ¿Cuál cree que es el rol fundamental de un líder para lograr que los cambios sean exitosos y aporten al cumplimiento de los objetivos del colegio?

Un líder, ante todo, debe estar muy seguro de lo que está haciendo, cómo lo está haciendo y para qué lo está haciendo y con base en eso ya establecido poder liderar su proyectos y que si equipo de trabajo le siga en esos proyectos. Entonces la seguridad, la fuerza con la cual un líder pueda comunicar sus ideas y sus proyectos puede ser una de las formas en que las personas puedan entenderlo y seguirlo, entonces es importante que ese líder tenga una comunicación muy acertada y asertiva de lo que le dice a su grupo de trabajo, para que su grupo de trabajo le entienda y le siga, porque la forma en que le comunique el jefe a sus colaboradores las cosas que él pretende hacer, su equipo le colabora y le sigue la cuerda. De lo contrario, siempre serán ellos mismos su piedra en el zapato para poder hacer su gestión adecuadamente.

Entrevistado 4: María Sonia Daza Duarte, coordinadora integral de bachillerato.

ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN

ALTA Y MEDIA DIRECCIÓN

COLEGIO FRANCISCANO DEL VIRREY SOLÍS DE BUCARAMANGA

Objetivo de la entrevista: conocer la percepción que tienes los diferentes líderes en torno a los procesos de cambio y cómo ellos comunican esos cambios.

Nombre: María Sonia Daza Duarte.

Cargo: Coordinadora Integral de la Sección de Bachillerato.

Audiencia: Estudiantes sección bachillerato y docentes del área respectiva.

Entrevistador: Silvia Juliana Rueda Pardo. **Fecha:** 04/12/2015 **Hora:** 10:46 p.m.

IDENTIDAD

- 1. A su juicio y desde su experiencia, ¿qué elementos considera que hacen diferente al Colegio Franciscano del Virrey Solís frente a otras instituciones educativas?**

Primero que es un colegio que va a cumplir 75 años de funcionamiento en la parte educativa a nivel de Bucaramanga y se ha consolidado y se ha mantenido por su formación integral. Muchos colegios se han preocupado únicamente por una formación académica y dejan de lado la parte de los valores, y aquí hemos mantenido los dos aspectos como un referente en la formación integral de nuestros estudiantes.

Así mismo el buen recorrido que han tenido nuestros egresados.

2. En su cotidianidad como rector/coordinador/contador ¿Cómo cree que se evidencian los valores franciscanos? (En su caso particular como líder)

Se evidencia en el comportamiento diario de los estudiantes. Entonces, en la medida que va pasando el tiempo uno observa que los estudiantes antiguos son los que menos inconvenientes tienen en la institución porque ya saben cómo son las cosas en la institución, cómo se deben comportar en distintos momentos y en distintas situaciones. Lo positivo es que los chicos se dejan decir las cosas para evitar caer en la sanción, y ellos asumen con mayor facilidad y entienden la normatividad en el colegio.

En los adultos (docentes) la mejor muestra de valor está en nuestro comportamiento porque nosotros somos el modelo a seguir de nuestros chicos. Se evidencia también en el aula de clase en el contacto con los chicos, con los padres de familia y en las relaciones interpersonales, dentro de lo que nosotros en la institución podemos visualizar.

3. ¿Qué característica Virreyista franciscana considera que se debe fortalecer?

Yo diría que más en los padres de familia: la puntualidad.

No dejar solos a los hijos, en la sección bachillerato se observa mucho que cuando los chicos ingresan y están en su bachillerato los sueltan, y con la cantidad de situaciones que se presentan hoy en día es donde más atención los padres deben tener o mantener la que traen desde que eran pequeños sus hijos (acompañamiento constantes para los hijos).

GESTIÓN DEL CAMBIO

4. En qué acciones puntuales se ve reflejada la cultura Virreyista franciscana en:

- a. **Padres de familia:** en la forma como ellos aceptan las distintas personas que integramos la institución, sea para dar un reconocimiento o dejar una inquietud o una queja. Entonces en el momento en que el padre de familia se acerca y considera tener la razón y expresa lo que está pensando, para mí es la forma más clara de demostrar su cultura porque tenemos familias en distintos niveles académicos. Por ejemplo, tenemos abogados y uno ve que cuando llegan automáticamente llegan arrasando y vemos otros padres de familia con otro tipo de profesiones en las que ellos entran es a dialogar y a poner sobre la mesa una situación y a encontrar salidas.
- b. **Estudiantes:** su puntualidad, su presentación personal, en la forma como se dirigen a los miembros de la comunidad educativa, en sus relaciones y trato interpersonal, en sus comportamientos de tipo

cívico, deportivo... Ahí es en donde uno dice que tienen un buen nivel de formación.

- c. **Administrativos:** en el ambiente laboral y en el trato al cliente, el cual es fundamental en una empresa. De la forma en como yo trato al cliente... si este viene armado, se desarma. Entonces, somos el primer referente para poder demostrar cultura y a partir de ahí el padre de familia también.
- d. **Directivos:** en las relaciones interpersonales, en la forma como resuelven una situación, en la forma como actúan en una situación difícil o de estrés. En el nivel que se tiene para dar soluciones a distintas situaciones.
- e. **Docentes:** no se preguntó porque ya la había respondido en un ítem anterior.

5. Desde su labor ¿cómo apoya la formación de los estudiantes? (calidad académica).

Cada año empezamos con una semana de diagnóstico y mi ventaja es que ya conozco a la gran mayoría de los estudiantes, entonces, uno sabe de sus fortalezas y debilidades, y desde ahí uno entra a hacer un acompañamiento. Este diagnóstico es socializado con los chicos y con los padres de familia, entonces ahí empieza uno a acompañarlos en ese proceso dándoles recomendaciones y sugerencias para que empiecen a trabajar en esa parte. De igual manera si ya la situación es mucho más delicada y no sólo es cuestión de técnicas de estudio remitimos a orientación escolar y a partir de ahí se inicia otro proceso de acompañamiento.

GESTIÓN DEL CAMBIO

6. En el último año se han presentado distintos cambios en la institución, ¿de qué manera usted contribuye a la aceptación de estos cambios por parte de su equipo?

Con los docentes, presentando de la mejor manera los cambios y haciendo parte de estos. Si me pongo a criticarlos no soy ejemplo a seguir y no mantengo a mi grupo de docentes motivados para el cambio. Entonces, la mejor manera es el ejemplo y si hay que decir algo, decirlo, no sólo se trata de obediencia, uno también puede sugerir ciertas cosas, pero motivar a la gente es importante.

7. ¿Considera que los cambios presentados en el último año contribuyen al logro de los objetivos y estrategias corporativas?

Claro, porque uno de los fuertes o estrategias que se ha trabajado es la imagen institucional y se ha fortalecido bastante porque no se había tocado antes y nos habíamos quedado en que así es, es nuestra imagen y somos conocidos por X años de funcionamiento pero hay que renovar y gracias a Dios esa oportunidad se dio y ha hecho que el colegio se conozca más, se identifique y esté en la mente de muchas personas.

8. ¿Cuáles aspectos se deben tener en cuenta para los próximos cambios?

Para padres de familia que ya hizo en la última entrega de boletines, que fue presentar el uniforme del siguiente año. El año pasado se hizo ante un consejo

directivo pero los padres antiguos no tuvieron la oportunidad de conocerlo, pero los nuevos sí. Creo que fue la que generó mayor inquietud en los padres pero ya se modificó y solucionó.

COMUNICACIÓN

9. ¿Qué papel juega la comunicación en su gestión como líder?

Si los líderes no comunican se genera un problema de desinformación y de falta de sentido de pertenencia porque yo puedo actuar de una manera incorrecta pero por desconocimiento de. Entonces, la comunicación es clave y fundamental.

10. Durante este último año ¿cómo ha comunicado esos cambios?

Esos cambios se dan a conocer en cada uno de los momentos en los que uno tiene encuentros con los docentes, porque directamente la información que se debe tener en cuenta nos llega desde comunicaciones. Al llegar desde comunicaciones nos damos por enterados y también llega al personal de la institución y en los momentos de reunión una socializa y si hay preguntas se resuelven pero es automático que todos quedamos informados al tiempo.

11. Desde su experiencia, ¿cuáles medios considera que se puede incorporar para mejorar la comunicación en los procesos de cambio?

Una copia de las informaciones en la cartelera de sala de profesores o sencillamente un encuentro de cinco o diez minutos diarios para socializar algo,

lo que viene, o que se esté haciendo en el momento. El WhatsApp, también es fundamental.

12. ¿Qué medios considera que han fallado?

Hay que fortalecer el trabajo con las carteleras de la institución, ya tenemos organizado quienes deben responder por ellas, cuáles son los protocolos para la elaboración de las mismas, entonces, la renovación de estas debe ser constante porque si no lo hacemos se vuelven tediosas y no se informa a tiempo. Incluyo las carteleras de las distintas áreas, por asignaturas tener informado qué proyectos tiene cada materia.

LIDERAZGO

13. Desde su cotidianidad ¿cuáles son los públicos con los que se relaciona? (alcance e importancia en el proceso)

Estudiantes, padres de familia, docentes, parte administrativa, la parte directiva, servicios generales. La relación es con toda la comunidad educativa por todos estamos en un mismo círculo.

14. Usted como líder (Coordinador, Contador, Rector) ¿de qué manera logra convencer a la gente de los cambios? ¿cómo ha sido ese resultado?

Pues muchas no hay que convencer, simplemente con que vean lo positivo y se les presente de la mejor manera el padre de familia apoya. Y si yo me creo el

cuento pues sencillamente con el padre de familia voy a tener mayor asertividad para poderle mostrar una propuesta que tenga la institución.

Este año el número de quejas y sugerencias se redujo notablemente porque todos estamos comunicados. El padre de familia que diga que no le dijeron, que no le comunicaron, está mintiendo porque sea por la página, ser por el correo o por la persona que corresponda, se dan por informados. Entonces, la verdad ha sido muy buen el proceso comunicativo durante este año.

15. ¿Qué fortalecería de sus características personales para lograr una mayor aceptación del personal a su cargo?

Manejar un poco más el nivel de estrés porque hay momentos en los que uno tiene tanto qué hacer que llegan con una más y uno dice, no más...

16. Con cuáles de las siguientes características se identifica más en la medida que hacen parte de sus fortalezas como líder:

- a. Capacidad de comunicación.
- b. Capacidad para desarrollar nuevas formas de trabajo.
- c. Sensibilidad ante las necesidades de los demás.
- d. Promoción del liderazgo en su equipo de trabajo.
- e. Planificación visionaria.
- f. Intercambia mensajes con facilidad.
- g. Genera cambio e innovación.
- h. Simpatía y carisma.

17. ¿Cuál cree que es el rol fundamental de un líder para lograr que los cambios sean exitosos y aporten al cumplimiento de los objetivos del colegio?

Fundamental en un líder que le guste y que se coma el cuento de lo que está haciendo para que vean que el líder está metido en todo lo que es la misión, la visión, un horizonte institucional y que estamos luchando por la empresa, por el colegio. Entonces, eso se transmite, se transmite en los mismos docentes pues ellos sienten el compromiso así muchas veces, especialmente de docentes nuevos, que lógicamente no vienen con el mismo nivel de sentido de pertenencia y se dan cuenta que los demás cogen por un lado y ellos por el otro. Yo digo que el compromiso con las actividades que se están realizando es el mejor referente de lo que uno hace por una empresa.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Se aplicó una entrevista de 17 preguntas realizada a los cuatro líderes principales del Colegio Franciscano del Virrey Solís. Uno de ellos a cargo de la alta gerencia y tres pertenecientes a la gerencia media:

Entrevistado 1: Fray Julián Andrés Beltrán, Rector.

Entrevistado 2: Xiomara Pinzón Ascanio, contadora y representante del Sistema de Gestión de Calidad.

Entrevistado 3: Sandra Rocío Flórez Vásquez, coordinadora integral de preescolar y primaria.

Entrevistado 4: María Sonia Daza Duarte, coordinadora integral de bachillerato.

| VARIABLE/TEMA | ENTREVISTADO | OBSERVACIONES |
|---------------|--|---|
| Identidad | P1 | <p>Los cuatro entrevistados coinciden en que el elemento diferenciador del colegio es la formación integral y en valores.</p> <p>El E1 hace mayor énfasis en la fraternidad como valor diferenciador, mientras que el E2 hace hincapié en la sencillez.</p> <p>El E3 añade que la calidad humana del personal y los docentes con especialidades también son elementos diferenciadores.</p> <p>El E4 afirma que el recorrido de los egresados también es un elemento de distinguir.</p> <p>Todos los entrevistados coinciden en que los valores franciscanos se reflejan en el diario vivir de sus actividades con sus compañeros y con los públicos externos.</p> <p>El E1 hace énfasis en el trato cordial y el buen</p> |
| | E1: Persigue formar personas. Vernos mucho más allá de personas que integramos una comunidad educativa, es decir, vernos realmente como hermanos. | |
| | E2: Sus valores franciscanos, sencillez. La prioridad es que el alumno sea un ser integral. | |
| | E3: La pedagogía en valores desde preescolar, la calidad humana del personal y docentes con manejo de especialidades. | |
| | E4: Se ha consolidado y se ha mantenido por su formación integral. El recorrido que han tenido nuestros egresados. | |
| | P2 | |
| | E1: En el trato con los estudiantes, la familiaridad que existe entre la mayoría estudiantes, la cercanía que existe entre los estudiantes y los directivos y entre los estudiantes y los docentes. El trato cordial, | |

| | |
|--|--|
| <p>el buen uso del lenguaje... en términos generales se siente un ambiente fraterno</p> | <p>uso del lenguaje de estudiantes y docentes.</p> |
| <p>E2: Siendo líder, como lo fue Francisco, inyectando alegría a mis compañeros de trabajo.</p> | <p>El E2 afirma en la alegría en sus actividades.</p> |
| <p>E3: Dando testimonio de esos valores franciscanos.</p> | <p>El E3 confirma su testimonio como evidencia de los valores.</p> |
| <p>E4: En el comportamiento diario de los estudiantes: saben cómo son las cosas en la institución, cómo se deben comportar en distintos momentos y en distintas situaciones. En los docentes: se evidencia también en el aula de clase en el contacto con los chicos, con los padres de familia y en las relaciones interpersonales</p> | <p>El E4 manifiesta que los valores se ven reflejados en los estudiantes en el transcurrir del tiempo; y en los docentes al tener contacto con los estudiantes y padres de familia en los diferentes escenarios.</p> |
| <p>P3</p> | <p>Los E1, E2 y E3 afirman que hace fortalecer la fraternidad (ser más hermanos).</p> |
| <p>E1: Hay que fortalecer mucho el tema de la alegría sana, de la capacidad de asombrarnos sanamente, de trabajar en equipo, a construir como hermanos.</p> | <p>Los E1 y E2 manifiestan que se debe fortalecer la alegría.</p> |
| <p>E2: La fraternidad y la alegría.</p> | |

| | |
|--|---|
| <p>E3: Nos hacer falta fortalecer más la fraternidad, pero en el hecho de ser más humanos, de entender a la otra persona</p> | <p>El E4 fue el único que no coincide con los demás entrevistados en el valor a fortalecer, por el contrario resalta que es necesario reforzar la puntualidad y el acompañamiento constante.</p> |
| <p>E4: La puntualidad y el acompañamiento constante.</p> | |
| <p>P4</p> | <p>Todos los entrevistados enuncian acciones diferentes entre públicos. De la misma manera, ninguno coincide en las acciones de un mismo público.</p> <p>En los padres de familia se evidencia en el amor por el colegio, en su espíritu de colaboración, en el seguimiento del conducto regular y el trato con el personal del colegio.</p> <p>En los estudiantes se manifiestan en su sentido de familiaridad, en la fraternidad en las actividades, en el seguimiento de indicaciones, en el cumplimiento de normas, en presentación personal y en sus relaciones interpersonales.</p> |
| <p>E1:</p> <p>Padres de familia: <u>amor</u> por la institución.</p> <p>Estudiantes: sentido de <u>familiaridad</u>, más allá del compañerismo.</p> <p>Administrativos: <u>compromiso</u>.</p> <p>Directivos: en términos generales, también el <u>compromiso</u> y la <u>dedicación</u> por la institución.</p> <p>Docentes: lo reflejan en su <u>sentido de pertenencia</u> y en un trabajo muy comprometido</p> | |
| <p>E2:</p> <p>Padres de familia: espíritu de</p> | |
| | |

| | | |
|--|---|--|
| | <p><u>colaboración</u> en todas las actividades que programa la institución.</p> <p>Estudiantes: son <u>fraternalos</u> a las actividades de la institución.</p> <p>Administrativos: ellos se unen para demostrar ese espíritu colaborador.</p> <p>Directivos: en varios aspectos ellos son muy <u>fraternalos</u>. En varias actividades en donde se les pide el apoyo, ellos están <u>puntualmente</u>.</p> <p>Docentes: <u>puntuales</u> con los alumnos, ellos siempre están pendientes de hacerles <u>seguimiento</u> en su área académica y también que <u>participen</u> en distintas actividades extracurriculares.</p> | <p>En los administrativos se demuestran en el compromiso, en el espíritu colaborador, en el reconocimiento de la jerarquía, en el ambiente laboral y en el trato con el cliente.</p> <p>En los directivos se revelan en el compromiso y la dedicación en los proyectos, en su fraternidad, en el ejemplo y en la forma de resolver las situaciones.</p> <p>En los docentes se evidencia en el sentido de pertenencia, en el compromiso en su trabajo, en la participación de actividades, en el seguimiento académico, en su entrega diaria y en las relaciones interpersonales con las audiencias con las que se relaciona.</p> |
| | <p>E3:</p> <p>Padres de familia: <u>seguir un conducto</u> regular cuando necesitan algo</p> <p>Estudiantes: en el <u>seguimiento</u> de</p> | |

indicaciones y en el cumplimiento de normas y hábitos.

Administrativos: reconocimiento de la jerarquía y el reconocimiento y valor de la persona que está al lado.

Directivos: dar su máximo ejemplo en hablar con la comunidad.

Docentes: en su entrega diaria con todos los estudiantes que tienen a su cargo.

E4:

Padres de familia: cómo ellos aceptan las distintas personas que integramos la institución, sea para dar un reconocimiento o dejar una inquietud o una queja.

Estudiantes: su puntualidad, su presentación personal, en la forma como se dirigen a los miembros de la comunidad educativa, en sus relaciones y trato interpersonal, en sus comportamientos de

| | | |
|--|--|---|
| | <p>tipo cívico.</p> <p>Administrativos: en el <u>ambiente laboral</u> y en el trato al cliente.</p> <p>Directivos: en las relaciones interpersonales, en la forma <u>como resuelven una situación</u>, en la forma como actúan en una situación difícil o de estrés.</p> <p>Docentes: Se evidencia también en el aula de clase en el <u>contacto</u> con los chicos, con los padres de familia y en las relaciones interpersonales.</p> | |
| | <p>P5</p> | <p>Los E2, E3 y E4 corresponden en que su apoyo</p> |
| | <p>E1: el que garantiza la calidad de los mismos proyectos que desarrolla la institución para favorecer las diversas áreas del conocimiento entonces me toca vigilar por eso. Leer, vigilar, proyectarlos y mejorarlos.</p> | <p>en la formación académica (calidad) va enfocada al seguimiento y acompañamiento desde el área que le corresponde.</p> |
| | <p>E2: haciendo seguimiento no solo a los</p> | <p>El E1 afirma que, desde su rol, apoya la calidad en la formación académica velando por los proyectos que beneficien a las diversas áreas del</p> |

| | | |
|--------------------|---|--|
| | <p>procesos administrativos, sino también, de la parte académica.</p> <p>E3: se citan en la coordinación para establecer compromisos o para saber por qué van mal en ciertas asignaturas, reconocer los motivos por los cuales ellos no han avanzado para, posteriormente, citar a padres de familia.</p> <p>E4: cada año empezamos con una semana de diagnóstico, entonces ahí empieza uno a acompañarlos en ese proceso dándoles recomendaciones y sugerencias para que empiecen a trabajar en esa parte.</p> | <p>conocimiento.</p> |
| Gestión del cambio | <p>P6</p> <p>E1: la primera y la más importante es con las ideas. La segunda, a través de la socialización. También a través de la misma oficina de comunicación.</p> <p>E2: tratando de entender el proceso e implementándolo. Nosotros contribuimos</p> | <p>Los E3 y E4 concuerdan en que el ejemplo es su contribución para la aceptación de los cambios en su equipo de trabajo.</p> <p>El E1 expresa que esta aceptación se da a través de las ideas de cambio y la socialización de las mismas.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>dando aportes, corrigiendo ciertas actitudes y acciones que hemos tenido.</p> | <p>El E2 argumenta para que para que el grupo de trabajo acepte el cambio es necesario que el líder entienda para qué se da el cambio y que se acoja a él.</p> |
| <p>E3: como líder de un grupo de personas tiene uno que dar ejemplo y aceptación a esos cambios y a través de las charlas continuas con ellos de hacerles ver que los cambios son en pro de todos.</p> | |
| <p>E4: presentando de la mejor manera los cambios y haciendo parte de estos. La mejor manera es el ejemplo.</p> | |
| <p>P7</p> | <p>Todos los entrevistados coinciden en que los cambios dados en el último período administrativo contribuyen al logro de los objetivos corporativos.</p> |
| <p>E1: sí.</p> | |
| <p>E2: sí.</p> | |
| <p>E3: sí.</p> | |
| <p>E4: sí.</p> | |
| <p>P8</p> | <p>Los entrevistados E1 y E4 manifiestan que para los próximos cambios se debe hacer un proceso de más socialización.</p> <p>El E2 afirma que se deben tener en cuenta la formación y capacitación antes de que el cambio</p> |
| <p>E1: hay que entrar en un proceso de socialización o también saber qué es lo que piensan los empleados y docentes de una institución para que haya articulación de las ideas. Se necesita una fase de</p> | |

| | | |
|--------------|--|--|
| | <p>preparación importante.</p> <p>E2: al personal administrativo un poco más de capacitación en las áreas que le asignan y competen.</p> <p>E3: el Rector siempre debe darse cuenta que su grupo de trabajo es un apoyo fundamental para la consecución de la mejor decisión. Que forme un grupo de trabajo con el cual se ayude a tomar unas decisiones de cualquier tipo.</p> <p>E4: fue presentar el uniforme del siguiente año. El año pasado se hizo ante un consejo directivo pero los padres antiguos no tuvieron la oportunidad de conocerlo, pero los nuevos sí.</p> | <p>llegue.</p> <p>El E3 sostiene que el Rector, antes de cualquier cambio, debe tener en cuenta las opiniones de su grupo de trabajo para tomar la mejor decisión.</p> |
| Comunicación | <p>P9</p> <p>E1: es supremamente importante. Desempeña un papel significativo dentro del engranaje. Gracias a la comunicación tenemos procesos más formales y, si hay formalización en los procesos, hay</p> | <p>Todos los entrevistados coinciden en que la comunicación juega un papel fundamental en su gestión como líderes para la formalización de procesos, para mantener informado al equipo de trabajo, para mantener una buena relación con los jefes y para generar sentido de pertenencia.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>garantía de continuidad en el tiempo.</p> <p>E2: es importante y es clave. Debemos gestionar para que el equipo de trabajo siempre se mantenga comunicado bajo unos mismos parámetros</p> <p>E3: 100% porque una comunicación acertada puede llegar a un mejor entendimiento con el jefe.</p> <p>E4: la comunicación es clave y fundamental. Si los líderes no comunican se genera un problema de desinformación y de falta de sentido de pertenencia.</p> | |
| | <p>P10</p> <p>E1: reunión en asamblea de todos los colaboradores de la institución, también con los estudiantes, incluso los padres de familia se les socializa.</p> <p>E2: a través de charlas, de formaciones internas y a través del departamento de comunicaciones.</p> <p>E3: través de reuniones, ha sido de forma</p> | <p>Todos los entrevistados coinciden en que los cambios los han comunicado a través de encuentros personales con su grupo de trabajo y/o colaboradores, ya sea en asambleas, charlas, formaciones y reuniones grupales.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>verbal pero también ha sido de forma escrita.</p> | |
| <p>E4: momentos en los que uno tiene encuentros con los docentes.</p> | |
| <p>P11</p> | <p>Ninguno de los entrevistados corresponde con los demás en esta pregunta.</p> |
| <p>E1: indudablemente todos los días debemos mejorar el tema de la comunicación asertiva que no demore tanto. Debemos ser más eficiente en responder.</p> | <p>El E1 no menciona ningún medio sino que manifiesta que se debe ser más eficiente al responder. De la misma manera lo hace el E3 resaltando que lo que se debe dar es un mayor espacio y tiempo para socializar los cambios.</p> |
| <p>E2: espacios internos: capacitaciones. Aunque los hemos tenido pero debemos fortalecerlos. El correo electrónico es clave y se debe aprovechar de manera más óptima.</p> | <p>El E2 manifiesta que se deben fortalecer los espacios de capacitación y aprovechar de manera más óptima el correo electrónico.</p> |
| <p>E3: cuando se hable de un cambio debe darse un mayor espacio y un mayor tiempo de disposición para el cambio.</p> | |
| <p>E4: las informaciones en la cartelera de sala de profesores o sencillamente un</p> | <p>El E4 confirma puntualmente que se debe mejorar la cartelera y se debe incorporar el <i>Whatsapp</i> para mejorar los procesos de cambio.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>encuentro de cinco o diez minutos diarios. El WhatsApp, también es fundamental.</p> | |
| <p>P12</p> | <p>Ninguno de los entrevistados coincide en la respuesta.</p> <p>El E1 manifiesta que el correo electrónico.</p> <p>Los E2 y E3 afirman que el medio no es lo que se debe mejorar. El E2 afirma que lo que se debe mejorar las interpretaciones de las personas y el E3 hace énfasis en la forma de dar el mensaje.</p> <p>El E4 mantiene que el medio a fortalecer es la cartelera.</p> |
| <p>E1: digamos que un correo lo estamos respondiendo entre 3 y 5 días, el ideal es responderlo en máximo 2 días.</p> | |
| <p>E2: somos nosotros los seres humanos que nos sabemos cómo comunicar y se dan a veces malas interpretaciones.</p> | |
| <p>E3: no es tanto el mecanismo comunicador sino la forma en cómo se brinda la comunicación.</p> | |
| <p>E4: Hay que fortalecer el trabajo con las carteleras de la institución.</p> | |
| <p>P13</p> | <p>En términos generales, los cuatros entrevistados se relacionan con varias audiencias. Los cuatro coinciden en que se relacionan con personal administrativo, estudiantes y docentes.</p> <p>Además, los E1, E3 y E4 se relacionan con</p> |
| <p>E1: padres de familia, estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicios generales.</p> | |
| <p>E2: el equipo administrativo, los docentes y los alumnos.</p> | |

| | | |
|-----------|---|--|
| | <p>E3: con todo el mundo porque yo tengo alcance con proveedores, tengo comunicación administrativa, con las familias de los estudiantes, con las mismas familias de los profesores de mi grupo de trabajo.</p> | padres de familia y otros miembros de la comunidad educativa. |
| | <p>E4: estudiantes, padres de familia, docentes, parte administrativa, la parte directiva, servicios generales. La relación es con toda la comunidad educativa</p> | |
| Liderazgo | <p>P14</p> | <p>El E1 logra convencer a la gente del cambio a través de reuniones (asambleas) grupales y afirma que los resultados han sido positivos.</p> <p>El E2 convence a la gente con su ejemplo.</p> <p>Los E3 y E4 opinan que la mejor manera de convencer es aceptando los cambios por el mismo líder para poder transmitirlos: “creerse el cuento” para poder transmitir lo positivo.</p> |
| | <p>E1: normalmente va en la forma en como uno los presenta en la asamblea. Creo que la gente sabe que cuando hay cambios hay algo positivo que se está gestando, cuando hay cambios que se evidencian y que la gente lo pueda constatar. , en este colegio han aceptado de buen agrado los cambios que yo he liderado.</p> | |
| | <p>E2: con el ejemplo logro convencer a mi equipo de trabajo de que debemos realizar</p> | |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>ese cambio.</p> <p>E3: para poder convencer, tienen que ser aceptados por uno mismo. Toca tener un tacto muy preciso y un tacto muy fino para determinar las acciones con las cuales voy a convencer a mi equipo de trabajo de que los cambios sí funcionan.</p> <p>E4: En muchas ocasiones no hay que convencer, simplemente con que vean lo positivo y se les presente de la mejor manera. Si yo me creo el cuento voy a tener mayor asertividad.</p> | |
| | <p>P15</p> <p>E1: el tema del liderazgo. Trataría de mejorar cada día más mi temperamento, aplomarlo, equilibrarlo.</p> <p>E2: fortalecería la exigencia.</p> <p>E3: hablar con las personas cuando no tenga la rabia o la soberbia respecto a algo que haya sucedido.</p> <p>E4: manejar un poco más el nivel de</p> | <p>Los cuatro entrevistados poseen diferentes características a fortalecer.</p> <p>El E1 reforzaría el liderazgo y su temperamento (equilibrarlo y moderarlo).</p> <p>El E2 fortalecería la exigencia en su personal a cargo.</p> |

| | |
|---|---|
| estrés. | <p>El E3 reforzaría el control de su rabia en situaciones de diálogo con los públicos.</p> <p>El E4 fortalecería el manejo del nivel de estrés.</p> |
| P16 | Los E1, E2 y E3 concuerdan en que una de sus habilidades es la promoción del liderazgo en su equipo de trabajo. |
| <p>E1: Promoción del liderazgo en su equipo de trabajo. Generación de cambio e innovación.</p> | Los E2 y E3 manifiestan que una de sus características de líder es la sensibilidad ante las necesidades de los demás. |
| <p>E2: Sensibilidad ante las necesidades de los demás. Promoción del liderazgo en su equipo de trabajo. Planificación visionaria. Simpatía y carisma.</p> | <p>Los E3 y E4 sostienen que poseen capacidad de comunicación.</p> <p>Todas las opciones seleccionadas por el E3 hacen parte del liderazgo carismático.</p> |
| <p>E3: capacidad de comunicación. Sensibilidad ante las necesidades de los demás. Promoción del liderazgo en su</p> | Los E1, E2 y E4 tienen divididas las opciones: 50% carismático y 50% transformacional. |

| | |
|---|--|
| <p>equipo de trabajo.</p> | |
| <p>E4: capacidad de comunicación. Intercambia mensajes con facilidad.</p> | |
| <p>P17</p> | |
| <p>E1: es muy importante un trato formal, hay que motivar a todo aquel que haga parte de la comunidad educativa Virreyista, pero al mismo tiempo uno debe tener la firmeza y la claridad en la toma de las decisiones. Ser objetivo, claro y sobre todo honesto.</p> | <p>El E1 afirma que el líder debe ser objetivo, claro, honesto, formal y firme en las decisiones.</p> |
| <p>E2: persona que tenga valores como ser humano, todos los días debe capacitarse, también gestionar, dirigir, coordinar y comprometerse con el equipo de trabajo.</p> | <p>El E2 opina que el líder debe tener valores humanos, debe estar en constante capacitación y debe gestionar, dirigir, coordinar y comprometerse en sus actividades.</p> |
| <p>E3: debe estar muy seguro de lo que está haciendo, la fuerza con la cual un líder pueda comunicar sus ideas y sus proyectos, comunicación muy acertada y asertiva.</p> | <p>El E3 manifiesta que el líder debe ser seguro y debe tener habilidades comunicativas.</p> <p>El E4 sostiene que el líder debe ser apasionado, comprometido y se debe “crear el cuento”.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | E4: un líder que le guste y que se coma el cuento de lo que está haciendo y el compromiso con las actividades que se están realizando | |
|--|--|--|

MATRIZ DE TRIANGULACIÓN

| Variable / Tema | Análisis de entrevistas | Resultados encuestas | Triangulación |
|-------------------------|---|---|---|
| <p>Identidad</p> | <p>Los cuatro entrevistados coinciden en que el elemento diferenciador del colegio es la formación integral y en valores.</p> <p>El E1 hace mayor énfasis en la fraternidad como valor diferenciador, mientras que el E2 hace hincapié en la sencillez.</p> <p>El E3 añade que la calidad humana del personal y los docentes con especialidades también son</p> | <p>Un 91% de los encuestados (57% totalmente de acuerdo y 34% de acuerdo) manifiesta que entiende que los cambios promovidos por la dirección del colegio contribuyen al fortalecimiento de la calidad académica. Se induce que los padres encuestados entienden que la información recibida sobre los cambios favorece el mejoramiento</p> | <p>Según la planeación institucional vigente, la misión del colegio consiste en: El Colegio Franciscano Virrey Solís Bucaramanga, inspirado en el pensamiento franciscano, forman integralmente personas de PAZ Y BIEN para que se desempeñen competentemente en los ámbitos personal, familiar, social y laboral, de manera que puedan contribuir a una mejor sociedad.</p> <p>Los líderes coinciden en que la formación integral es el elemento</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>elementos diferenciadores.</p> <p>El E4 afirma que el recorrido de los egresados también es un elemento de distinguir.</p> <p>Todos los entrevistados coinciden en que los valores franciscanos se reflejan en el diario vivir de sus actividades con sus compañeros y con los públicos externos.</p> <p>El E1 hace énfasis en el trato cordial y el buen uso del lenguaje de estudiantes y docentes.</p> | <p>de la calidad académica, lo cual es también un indicio de la claridad de la información oficial ofrecida en los medios, ya que se logra comprender la intencionalidad de los cambios promovidos. Así pues, si la mayoría de los encuestados manifiestan recibir la información y entender el propósito o aporte de los cambios sobre la calidad académica, se puede generar en ellos un aliado importante en estos procesos.</p> <p>El 91% de los encuestados</p> | <p>diferenciador de la institución y destacan los valores que se inculcan a los estudiantes.</p> <p>Es importante visibilizar ante los padres de familia la coherencia que tienen los cambios con los objetivos y la identidad institucional.</p> <p>Los valores inculcados en la institución, y que son en últimas su elemento diferenciador, realmente son vivenciados y aplicados en su realidad.</p> <p>Los aportes de las directivas en el fortalecimiento de la calidad académica, que los líderes</p> |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|---|---|
| | <p>El E2 afirma en la alegría en sus actividades.</p> <p>El E3 confirma su testimonio como evidencia de los valores.</p> <p>El E4 manifiesta que los valores se ven reflejados en los estudiantes en el transcurrir del tiempo; y en los docentes al tener contacto con los estudiantes y padres de familia en los diferentes escenarios.</p> <p>Los líderes E2, E3 y E4 corresponden en que su apoyo en la formación académica (calidad) va enfocada al seguimiento y</p> | <p>(62% totalmente de acuerdo y el 29% de acuerdo) reconoce la labor estratégica de los directivos, centrada en el fortalecimiento la calidad académica. Lo anterior incita a pensar que el rector está realizando una buena gestión para fortalecer la calidad académica y hay una valoración o favorabilidad frente a la misma.</p> <p>Aunque hay un gran porcentaje (57%) de padres de familia que resalta la coherencia entre lo que se dice y se hacen</p> | <p>mencionan en sus entrevistas, realmente están siendo percibidos por los padres de familia, quienes destacan su labor estratégica en este campo.</p> <p>Los valores institucionales promovidos desde la Dirección: La fraternidad es el lugar propicio y vital de la educación. A su alrededor giran los valores del encuentro, de la acogida, del diálogo, del respeto a la diversidad, de la igualdad fundamental, de la corresponsabilidad, la familiaridad, la confianza, la alegría, el optimismo, la paz y el perdón.</p> <p>Los conceptos de fraternidad y</p> |
|--|--|---|---|

| | | | |
|--|---|---|--|
| | <p>acompañamiento desde el área que le corresponde.</p> <p>El E1 afirma que, desde su rol, apoya la calidad en la formación académica velando por los proyectos que beneficien a las diversas áreas del conocimiento.</p> <p>Los E1, E2 y E3 afirman que se debe fortalecer la fraternidad (ser más hermanos).</p> <p>Los E1 y E2 manifiestan que se debe fortalecer la alegría.</p> <p>El E4 fue el único que no coincidió con los demás</p> | <p>los directivos, se detecta un 12% indiferente. Esto induce que no existe una representación de los valores en los comportamientos de los directivos, ya que, probablemente, no hay un referente claro de la filosofía institucional.</p> | <p>minoridad se concretizan, de una manera especial, en la tarea de construir la paz en una sociedad caracterizada por la violencia en sus múltiples manifestaciones familiares, sociales, políticas, económicas, sexuales, religiosas y hasta lúdicas.]</p> <p>A pesar de que el valor fundacional y el que más se promueve es la fraternidad, los líderes de la institución coinciden en que se debe fortalecer. La comunicación podría ser una herramienta viable para dar mayor notoriedad al valor de la fraternidad.</p> <p>La cultura virreyista se caracteriza</p> |
|--|---|---|--|

| | | | |
|--|---|--|---|
| | <p>entrevistados en el valor a fortalecer, por el contrario resalta que es necesario reforzar la puntualidad y el acompañamiento constante.</p> <p>Todos los entrevistados enuncian acciones diferentes entre públicos. De la misma manera, ninguno coincide en las acciones de un mismo público frente a la cultura Virreyista.</p> <p>En los padres de familia se evidencia en el amor por el colegio, en su espíritu de colaboración, en el seguimiento del conducto regular y el trato con el</p> | | <p>por el compromiso y en su disposición y participación en las actividades planteadas por la institución, y en las relaciones interpersonales.</p> |
|--|---|--|---|

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>personal del colegio.</p> <p>En los estudiantes se manifiestan en su sentido de familiaridad, en la fraternidad en las actividades, en el seguimiento de indicaciones, en el cumplimiento de normas, en presentación personal y en sus relaciones interpersonales.</p> <p>En los administrativos se demuestran en el compromiso, en el espíritu colaborador, en el reconocimiento de la jerarquía, en el ambiente laboral y en el trato con el</p> | | |
|--|---|--|--|

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>cliente.</p> <p>En los directivos se revelan en el compromiso y la dedicación en los proyectos, en su fraternidad, en el ejemplo y en la forma de resolver las situaciones.</p> <p>En los docentes se evidencia en el sentido de pertenencia, en el compromiso en su trabajo, en la participación de actividades, en el seguimiento académico, en su entrega diaria y en las relaciones interpersonales con las audiencias con las que se relaciona.</p> | | |
|--|---|--|--|

| | | | |
|----------------------------------|--|--|---|
| <p>Gestión del cambio</p> | <p>Los E3 y E4 concuerdan en que el ejemplo es su contribución para la aceptación de los cambios en su equipo de trabajo.</p> <p>El E1 expresa que esta aceptación se da a través de las ideas de cambio y la socialización de las mismas.</p> <p>El E2 argumenta que para que el grupo de trabajo acepte el cambio es necesario que el líder entienda para qué se da el cambio y que se acoja a él.</p> <p>Todos los entrevistados coinciden en que los cambios dados en el último período administrativo</p> | <p>Un 77% de los encuestados (47% totalmente de acuerdo y 30% de acuerdo) afirman que los cambios de la actual administración se relacionan con el beneficio para sus hijos, mientras que un 16% manifiesta su indiferencia. Lo anterior induce que la mayoría de los padres consideran que los cambios están relacionados con los intereses de sus hijos, mientras que una pequeña proporción de padres manifiestan desinterés frente a los mismos.</p> | <p>Los líderes de la institución reconocen que el cambio comienza por ellos y que son los encargados de transmitirlos de manera coherente para generar confianza en sus públicos.</p> <p>Se reconoce que los cambios son necesarios y están en beneficio de la institución.</p> <p>Aunque los encuestados valoran la información oportuna recibida sobre los cambios, los líderes aceptan que es necesario fortalecer los procesos que anteceden al cambio para que este sea más aceptado y efectivo.</p> |
|----------------------------------|--|--|---|

| | | | |
|--|---|---|--|
| | <p>contribuyen al logro de los objetivos corporativos.</p> <p>Los entrevistados E1 y E4 manifiestan que para los próximos cambios se debe hacer un proceso de más socialización.</p> <p>El E2 afirma que se deben tener en cuenta la formación y capacitación antes de que el cambio llegue.</p> <p>El E3 sostiene que el Rector, antes de cualquier cambio, debe tener en cuenta las opiniones de su grupo de trabajo para tomar</p> | <p>Un 87% de los encuestados (49% muy de acuerdo y 38% de acuerdo) manifiesta que recibe de manera oportuna la información sobre los cambios que se generan en la institución. Se podría suponer que el colegio se esfuerza por hacer llegar información oportuna sobre los cambios a los padres de familia.</p> <p>Un porcentaje del 49% está de acuerdo con las medidas adoptadas por las directivas de la institución, pero un 17% se manifiesta ni en acuerdo ni en</p> | <p>Los líderes coinciden que el primer paso para asumir el cambio lo deben dar ellos para que sus públicos lo perciban de manera clara y acertada para la institución.</p> |
|--|---|---|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>la mejor decisión.</p> <p>El E1 logra convencer a la gente del cambio a través de reuniones (asambleas) grupales y afirma que los resultados han sido positivos.</p> <p>El E2 convence a la gente con su ejemplo.</p> <p>Los E3 y E4 opinan que la mejor manera de convencer es aceptando los cambios por el mismo líder para poder transmitirlos: “creerse el cuento” para poder transmitir lo positivo.</p> | <p>desacuerdo. Lo anterior permitiría suponer que las directivas podrían hacer un esfuerzo mayor en tomar medidas que identifiquen mejor a los padres de familia y, desde la comunicación, hacer más evidente los beneficios del cambio articulado con los valores, para aspirar a un mayor nivel de identificación.</p> | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|----------------------------|--|--|--|
| <p>Comunicación</p> | <p>Todos los entrevistados coinciden en que la comunicación juega un papel fundamental en su gestión como líderes para la formalización de procesos, para mantener informado al equipo de trabajo, para mantener una buena relación con los jefes y para generar sentido de pertenencia.</p> <p>Todos los entrevistados coinciden en que los cambios se han comunicado a través de encuentros personales con su grupo de trabajo y/o colaboradores, ya sea en asambleas,</p> | <p>Un 47% de los encuestados manifiestan estar 'totalmente de acuerdo' en que en el colegio sí encuentran espacios y medios de participación, mientras que un 43% afirma estar 'de acuerdo', situación que favorece los procesos de retroalimentación y estrecha los lazos de la institución con los padres de familia. Por lo anterior, se puede afirmar que los padres de familia reconocen los espacios de participación que el colegio ofrece.</p> | <p>Todos los líderes consideran imprescindible la comunicación dentro de su gestión.</p> <p>Los encuestados y los entrevistados coinciden en que sí se han generado espacios y medios informativos sobre la gestión del cambio.</p> <p>El sistema de atención a los usuarios (padres de familia) se reconoce de manera positiva y efectiva, hecho que favorece significativamente los procesos de cambio de la institución.</p> <p>Las informaciones emitidas se</p> |
|----------------------------|--|--|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>charlas, formaciones y reuniones grupales.</p> <p>Ninguno de los entrevistados coincidió en la respuesta sobre medios.</p> <p>El E1 manifiesta que el correo electrónico.</p> <p>Los E2 y E3 afirman que el medio no es lo que se debe mejorar. El E2 afirma que lo que se debe mejorar las interpretaciones de las personas y el E3 hace énfasis en la forma de dar el mensaje.</p> <p>El E4 mantiene que el</p> | <p>Un 49% afirma que recibe respuesta oportuna ante las PQRS, mientras que un 12% de padres que les es indiferente, lo cual se podría asumir como aquellos que prefieren no participar y por ende no esperan recibir respuesta alguna a sus inquietudes. Se podría entender que son padres más pasivos, pero el hecho de contar con los medios o espacios de retroalimentación, se permitiría creer que en el momento de requerirlo, estos padres manifestarán su satisfacción o insatisfacción.</p> | <p>reconocen como oportunas y claras.</p> <p>Cada público tiene una perspectiva diferente que se ajusta a sus necesidades. Es importante destacar que los padres reconocen de manera importante a la circular como su principal medio informativo. Por su parte los líderes tienen diferentes consideraciones y preferencias frente al uso de los medios internos.</p> <p>A pesar de que cada líder tiene ciertas funciones particulares es importante tener en cuenta que su relacionamiento con todos los públicos de la institución es fundamental en el desarrollo de su</p> |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|---|--|---|
| | <p>medio a fortalecer es la cartelera.</p> <p>En términos generales, los cuatros entrevistados se relacionan con varias audiencias. Los cuatro coinciden en que se relacionan con personal administrativo, estudiantes y docentes.</p> <p>Además, los E1, E3 y E4 se relacionan con padres de familia y otros miembros de la comunidad educativa.</p> | <p>Un 57%, más de la mitad de los padres de familia encuestados, reconocen estar ‘totalmente de acuerdo’ en que las directivas sí escuchan sus inquietudes y un 34% ‘de acuerdo, hecho que demuestra que los líderes propician participación y retroalimentación desde una escucha activa.</p> <p>La opción ‘totalmente de acuerdo’ obtuvo un 57%, apoyado de un 42% que obtuvo la opción ‘de acuerdo’. Lo anterior deduce que las publicaciones en el sitio</p> | <p>rol.</p> <p>El sitio web es visto como un medio comprensible que logra informar a los padres de familia.</p> |
|--|---|--|---|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>web son comprensibles para los padres familia.</p> <p>Aunque el 57% de los padres de familia manifiestan los contenidos de la página web son claros (según pregunta anterior), el porcentaje de preferencia en medio digitales para interactuar con la institución - totalmente de acuerdo y de acuerdo- no alcanza la mitad de los encuestados (40%). Se infiere la posibilidad de combinar y complementar los medios tradicionales con los digitales, pues cada vez</p> | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>llegarán padres más jóvenes y más digitales y cada vez tendrán mayor acceso a estos medios.</p> | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|-------------------------|--|---|---|
| <p>Liderazgo</p> | <p>Los líderes E2, E3 y E4 corresponden en que su apoyo en la formación académica (calidad) va enfocada al seguimiento y acompañamiento desde el área que le corresponde.</p> <p>El E1 afirma que, desde su rol, apoya la calidad en la formación académica velando por los proyectos que beneficien a las diversas áreas del conocimiento.</p> <p>Los E1, E2 y E3 concuerdan en que una de sus habilidades es la promoción del liderazgo en su equipo de trabajo.</p> | <p>Un 56% de los padres de familia están ‘totalmente de acuerdo’ en que la directivas cuentan con la disposición interactuar con ellos, porcentaje que se apoya con el 39% de los encuestados quienes están ‘de acuerdo’, lo cual es consecuente con las anteriores respuestas (preguntas 5, 6 y 8) basadas en la participación, la escucha y la atención oportuna.</p> <p>Aunque hay un gran porcentaje (57%) de padres de familia que resalta la coherencia entre</p> | <p>Desde su rol cada líder aporta significativamente al fortalecimiento de la calidad académica, siendo cada una de sus funciones una pieza clave en el engranaje del alcance de este logro institucional.</p> <p>Las características que le atribuyen los padres a los líderes de la institución se ubican desde una perspectiva positiva, en donde se destaca la interacción, participación y atención oportuna. Dichas características se articulan y complementan por los propios líderes. Es importante destacar que cada uno de ellos se describe en últimas como un líder carismático.</p> |
|-------------------------|--|---|---|

| | | | |
|--|--|---|--|
| | <p>Los E2 y E3 manifiestan que una de sus características de líder es la sensibilidad ante las necesidades de los demás.</p> <p>Los E3 y E4 sostienen que poseen capacidad de comunicación.</p> <p>Todas las opciones seleccionadas por el E3 hacen parte del liderazgo carismático.</p> <p>Los E1, E2 y E4 tienen divididas las opciones: 50% carismático y 50% transformacional.</p> | <p>lo que se dice y se hacen los directivos, se detecta un 12% indiferente. Esto induce que no existe una representación de los valores en los comportamientos de los directivos, ya que, probablemente, no hay un referente claro de la filosofía institucional.</p> | |
|--|--|---|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>El E1 afirma que el líder debe ser objetivo, claro, honesto, formal y firme en las decisiones.</p> <p>El E2 opina que el líder debe tener valores humanos, debe estar en constante capacitación y debe gestionar, dirigir, coordinar y comprometerse en sus actividades.</p> <p>El E3 manifiesta que el líder debe ser seguro y debe tener habilidades comunicativas.</p> <p>El E4 sostiene que el líder debe ser apasionado,</p> | | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>comprometido y se debe “creer el cuento”.</p> <p>Los cuatro entrevistados poseen diferentes características a fortalecer.</p> <p>El E1 reforzaría el liderazgo y su temperamento (equilibrarlo y moderarlo).</p> <p>El E2 fortalecería la exigencia en su personal a cargo.</p> <p>El E3 reforzaría el control de su rabia en situaciones de diálogo con los públicos.</p> <p>El E4 fortalecería el manejo del nivel de estrés.</p> | | |
|--|--|--|--|