



# LIDERAR DESDE LA INFLUENCIA

CLAVES PARA UN  
LIDERAZGO EDUCATIVO  
TRANSFORMADOR



**INSPIRA**  
CON PROPÓSITO



**COMUNICA**  
CON IMPACTO



**CONSTRUYE**  
RELACIONES  
DE CONFIANZA



**PROMUEVE**  
EL DESARROLLO  
DE PERSONAS



**GESTIONA**  
EL CAMBIO  
CON VISIÓN



## AUTORES

Julio Ernesto Mora Aristega  
Angélica Margara Mora Aristega  
Reyes Johan Calderón Angulo  
Miguel Andrés Franco Bayas





**EDITORIAL  
UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DE BABAHOYO**

Liderar desde la influencia, claves para un liderazgo educativo transformador

ISBN: 978-9942-606-75-4

**ISBN:** 978-9942-606-754 (eBook)

**Editado por:**

Universidad Técnica de Babahoyo  
Avenida Universitaria Km 2.5 Vía a Montalvo

**Teléfono:** 052 570 368

© Reservados todos los derechos 2026

[www.utb.edu.ec](http://www.utb.edu.ec)

**E-mail:** [editorial@utb.edu.ec](mailto:editorial@utb.edu.ec)



Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos.

Diseño y diagramación, montaje y producción editorial  
Universidad Técnica de Babahoyo

*Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio, sin la preceptiva autorización previa.*

Babahoyo – Los Ríos – Ecuador

***LIDERAR DESDE LA INFLUENCIA,  
CLAVES PARA UN LIDERAZGO EDUCATIVO  
TRANSFORMADOR***

## **AUTORES**

### **Julio Ernesto Mora Aristega**

Licenciado en Educación

Contador Público Auditor

Magister en Gestión de Recursos Humanos

Magister en Contabilidad y Auditoría

Magister en Administración de Empresas

Magister en Docencia y Currículo

Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo

Facultad de Administración, Finanzas e Informática

Carrera: Comercio

Director del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Babahoyo

### **Angélica Margara Mora Aristega**

Licenciada en Educación

Magister en Gestión de Recursos Humanos

Magister en Docencia y Currículo

Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo

Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación

Carrera: Educación Básica

### **Reyes Johan Calderón Angulo**

Ingeniero Comercial

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Magister en Administración de Empresas

Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo

Facultad de Administración, Finanzas e Informática

Carrera: Comercio

### **Miguel Andrés Franco Bayas**

Ingeniero en Telecomunicaciones

Magister en Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros

Magister en Tecnología e Innovación Educativa

Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo

Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación

Carrera de Pedagogía de las Ciencias Experimentales Informática

## INDICE

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>RESUMEN</b> .....                                                              | 14 |
| UNIDAD N° 1.....                                                                  | 17 |
| <b>FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO Y LA INFLUENCIA EN CONTEXTOS EDUCATIVOS</b><br>..... | 17 |
| Introducción al Liderazgo Transformador en la Educación .....                     | 17 |
| Conceptos Clave del Liderazgo Educativo .....                                     | 17 |
| La influencia como pilar del liderazgo.....                                       | 18 |
| Comparación de Enfoques de Liderazgo .....                                        | 18 |
| Aplicaciones Prácticas: Construyendo un Liderazgo Transformador.....              | 19 |
| Caso de Estudio: Transformando una Escuela Rural .....                            | 19 |
| Desafíos y Futuro del Liderazgo Transformador .....                               | 20 |
| Actividad Reflexiva .....                                                         | 21 |
| Conclusión .....                                                                  | 21 |
| Liderazgo formal, distribuido y situacional en instituciones escolares .....      | 21 |
| Conceptos Clave de los Enfoques de Liderazgo .....                                | 22 |
| Liderazgo Formal.....                                                             | 22 |
| Liderazgo Distribuido.....                                                        | 22 |
| Liderazgo Situacional .....                                                       | 23 |
| Comparación de Enfoques de Liderazgo .....                                        | 23 |
| Aplicaciones Prácticas: Implementando los Enfoques de Liderazgo .....             | 23 |
| Caso de Estudio: Liderazgo Combinado en una Escuela Urbana .....                  | 24 |
| Desafíos y Futuro del Liderazgo en Contextos Escolares .....                      | 24 |
| Actividad Reflexiva .....                                                         | 25 |
| Conclusión .....                                                                  | 25 |
| Confianza, coherencia y legitimidad: pilares del liderazgo transformador .....    | 26 |
| Introducción a los Pilares del Liderazgo Transformador .....                      | 26 |
| Conceptos Clave: Confianza, Coherencia y Legitimidad .....                        | 26 |
| Impacto de los Pilares en el Liderazgo .....                                      | 27 |
| Aplicaciones Prácticas: Fortaleciendo los Pilares .....                           | 28 |
| Caso de Estudio: Reconstruyendo la Confianza en una Escuela.....                  | 28 |
| Desafíos y Futuro de los Pilares del Liderazgo .....                              | 29 |
| Actividad Reflexiva .....                                                         | 29 |
| Conclusión .....                                                                  | 29 |

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Trayectorias de liderazgo en contextos escolares complejos .....            | 30 |
| Introducción a las Trayectorias de Liderazgo en Contextos Complejos .....   | 30 |
| Conceptos Clave de las Trayectorias de Liderazgo .....                      | 30 |
| Contextos Complejos .....                                                   | 31 |
| Etapas de las Trayectorias de Liderazgo .....                               | 31 |
| Aplicaciones Prácticas: Construyendo Trayectorias Efectivas .....           | 31 |
| Caso de Estudio: Liderazgo en una Escuela Multicultural .....               | 32 |
| UNIDAD N° 2.....                                                            | 34 |
| AUTOCONOCIMIENTO DOCENTE COMO CLAVE DEL LIDERAZO .....                      | 34 |
| Diagnóstico personal de liderazgo: fortalezas y desafíos .....              | 34 |
| Conceptos Clave del Autoliderazgo.....                                      | 34 |
| Gestión Emocional en la Dirección Escolar .....                             | 35 |
| Aplicaciones Prácticas en el Entorno Escolar .....                          | 35 |
| Caso de Estudio: Liderando con Autoliderazgo .....                          | 36 |
| Actividad Reflexiva: Mi Autoliderazgo .....                                 | 37 |
| Conclusión .....                                                            | 37 |
| Inteligencia emocional aplicada a la gestión escolar .....                  | 37 |
| Conceptos Clave del Diagnóstico Personal .....                              | 38 |
| ¿Qué es el Diagnóstico Personal de Liderazgo?.....                          | 38 |
| Herramientas para el Diagnóstico Personal .....                             | 38 |
| Caso de Estudio: Reflexión para el Crecimiento.....                         | 39 |
| Actividad Reflexiva: Mi Diagnóstico Personal .....                          | 40 |
| Conclusión .....                                                            | 40 |
| Identificación y manejo de creencias limitantes en equipos docentes.....    | 40 |
| Superando Creencias Limitantes en el Liderazgo Educativo .....              | 40 |
| ¿Qué son las creencias limitantes en el contexto educativo? .....           | 41 |
| Ejemplos comunes de creencias limitantes en docentes: .....                 | 41 |
| Pasos para Gestionar Creencias Limitantes .....                             | 41 |
| Ejemplo práctico: .....                                                     | 42 |
| El Liderazgo Educativo y la Mentalidad de Crecimiento .....                 | 43 |
| Resiliencia y autoconfianza para liderar en escenarios adversos .....       | 44 |
| Introducción a la Resiliencia y Autoconfianza en el Liderazgo Escolar ..... | 44 |
| Conceptos Clave de Resiliencia y Autoconfianza.....                         | 44 |
| ¿Qué es la Resiliencia? .....                                               | 44 |
| ¿Qué es la Autoconfianza?.....                                              | 44 |
| Estrategias Prácticas para Desarrollar Resiliencia y Autoconfianza.....     | 45 |



|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Caso de Estudio: Liderazgo Resiliente en un Escenario Adverso .....             | 45 |
| Actividad Reflexiva: Construyendo Resiliencia y Autoconfianza.....              | 46 |
| Conclusión .....                                                                | 46 |
| UNIDAD N° 3.....                                                                | 47 |
| COMUNICACIÓN ASERTIVA EN COMUNIDADES EDUCATIVAS.....                            | 47 |
| Bases de la comunicación efectiva en comunidades escolares .....                | 47 |
| Componentes Clave de la Comunicación Efectiva.....                              | 47 |
| ¿Qué Define una Comunicación Efectiva? .....                                    | 47 |
| Errores Comunes y Cómo Evitarlos .....                                          | 48 |
| Caso de Estudio: Comunicación Efectiva en Acción .....                          | 49 |
| Actividad Reflexiva: Evaluando tu Comunicación .....                            | 49 |
| Conclusión .....                                                                | 50 |
| Asertividad, autoridad y empatía en la dirección educativa .....                | 50 |
| Introducción a la Asertividad, Autoridad y Empatía en el Liderazgo Escolar..... | 50 |
| Conceptos Clave.....                                                            | 50 |
| Asertividad: Expresión Clara y Respetuosa .....                                 | 50 |
| Autoridad: Liderazgo Basado en la Confianza .....                               | 51 |
| Empatía: Conexión Emocional.....                                                | 51 |
| Aplicaciones Prácticas en la Dirección.....                                     | 51 |
| Caso de Estudio: Equilibrio en el Liderazgo.....                                | 52 |
| Actividad Reflexiva: Evaluando tu Liderazgo .....                               | 52 |
| Conclusión .....                                                                | 53 |
| Escucha activa como estrategia de liderazgo participativo .....                 | 53 |
| Introducción a la Escucha Activa en el Liderazgo Escolar .....                  | 53 |
| Conceptos Clave de la Escucha Activa.....                                       | 53 |
| ¿Qué es la Escucha Activa? .....                                                | 53 |
| Beneficios en el Liderazgo Participativo.....                                   | 54 |
| Estrategias Prácticas para la Escucha Activa .....                              | 54 |
| Caso de Estudio: Escucha Activa para la Colaboración.....                       | 54 |
| Actividad Reflexiva: Practicando la Escucha Activa.....                         | 55 |
| Conclusión .....                                                                | 55 |
| Comunicación estratégica para movilizar personas y proyectos .....              | 56 |
| Introducción a la Comunicación Estratégica en el Liderazgo Escolar .....        | 56 |
| Conceptos Clave de la Comunicación Estratégica.....                             | 56 |
| ¿Qué es la Comunicación Estratégica? .....                                      | 56 |
| Elementos de un Mensaje Movilizador.....                                        | 56 |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Estrategias para Movilizar Personas y Proyectos .....                | 57 |
| Caso de Estudio: Movilizando un Proyecto Escolar .....               | 57 |
| Actividad Reflexiva: Diseñando un Mensaje Estratégico .....          | 58 |
| Conclusión .....                                                     | 58 |
| UNIDAD N° 4.....                                                     | 59 |
| FEEDBACK PEDAGÓGICO Y CONVERSACIONES CON IMPACTO.....                | 59 |
| Feedback pedagógico para la mejora docente .....                     | 59 |
| Principios y Beneficios del Feedback Pedagógico .....                | 59 |
| ¿Qué es el Feedback Pedagógico? .....                                | 59 |
| Principios Clave .....                                               | 60 |
| Modelos Prácticos para Dar Feedback .....                            | 60 |
| Modelo S.T.A.R. ....                                                 | 60 |
| Modelo Sándwich.....                                                 | 61 |
| Caso de Estudio: Feedback para la Mejora Docente.....                | 61 |
| Actividad Reflexiva: Practicando el Feedback Pedagógico.....         | 62 |
| Conclusión .....                                                     | 63 |
| Manejo de conversaciones complejas con equipos y familias .....      | 63 |
| Conceptos Clave de las Conversaciones Complejas .....                | 63 |
| ¿Qué son las Conversaciones Complejas? .....                         | 63 |
| Importancia en el Liderazgo Escolar.....                             | 63 |
| Estrategias para Manejar Conversaciones Complejas.....               | 64 |
| Caso de Estudio: Resolviendo un Conflicto con una Familia .....      | 64 |
| Actividad Reflexiva: Preparando una Conversación Compleja .....      | 65 |
| Conclusión .....                                                     | 65 |
| Comunicación no verbal e influencia en entornos escolares .....      | 65 |
| Conceptos Clave de la Comunicación No Verbal.....                    | 66 |
| ¿Qué es la Comunicación No Verbal?.....                              | 66 |
| Elementos Principales.....                                           | 66 |
| Estrategias para Desarrollar una Presencia Ejecutiva .....           | 67 |
| Caso de Estudio: Influencia a través de la Presencia No Verbal ..... | 67 |
| Conclusión .....                                                     | 68 |
| Prácticas de coaching educativo y acompañamiento entre pares.....    | 68 |
| Conceptos Clave del Coaching Educativo .....                         | 69 |
| ¿Qué es el Coaching de Pares? .....                                  | 69 |
| Beneficios en el Contexto Escolar .....                              | 69 |
| Estructura para Practicar Coaching de Pares .....                    | 69 |



|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Caso de Estudio: Coaching de Pares en Acción .....                             | 70        |
| Conclusión .....                                                               | 71        |
| UNIDAD N° 5.....                                                               | 72        |
| MARCA PROFESIONAL DOCENTE Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL.....                 | 72        |
| ¿Quién eres cuando no estás presente? .....                                    | 72        |
| Introducción a la Identidad Profesional Directiva .....                        | 72        |
| Conceptos Clave de la Identidad Profesional .....                              | 72        |
| ¿Qué es la Identidad Profesional? .....                                        | 72        |
| Componentes de la Identidad Profesional.....                                   | 73        |
| Construyendo una Identidad Profesional Sólida .....                            | 73        |
| Caso de Estudio: Construyendo una Identidad Profesional .....                  | 74        |
| Actividad Reflexiva: Descubriendo tu Identidad Profesional .....               | 74        |
| Conclusión .....                                                               | 75        |
| Autoridad pedagógica y credibilidad profesional.....                           | 75        |
| ¿Qué es la credibilidad interna? .....                                         | 75        |
| Las 3 bases de la credibilidad profesional .....                               | 76        |
| Acciones prácticas para fortalecer tu credibilidad interna.....                | 76        |
| Indicadores invisibles que afectan tu credibilidad .....                       | 77        |
| Tu marca personal se apoya en tu credibilidad interna .....                    | 77        |
| Idea clave para recordar .....                                                 | 77        |
| Gestión de la reputación digital y redes profesionales del director .....      | 78        |
| ¿Qué es la reputación digital profesional? .....                               | 78        |
| ¿Por qué es clave gestionar tu presencia online? .....                         | 78        |
| Plataformas clave para tu marca profesional digital.....                       | 79        |
| Cómo optimizar tu perfil de LinkedIn (pasos esenciales).....                   | 79        |
| Errores frecuentes que dañan tu reputación digital .....                       | 79        |
| Estrategias prácticas para posicionarte online.....                            | 79        |
| Monitorea tu reputación digital .....                                          | 80        |
| Idea para recordar .....                                                       | 80        |
| Visibilidad Estratégica Dentro y Fuera del Equipo.....                         | 81        |
| Diferencia entre visibilidad y autopromoción .....                             | 81        |
| Estrategias prácticas para ganar visibilidad interna (dentro del equipo) ..... | 81        |
| <b>UNIDAD N° 6 .....</b>                                                       | <b>83</b> |
| ALIANZAS EDUCATIVAS Y RELACIONES ESTRATÉGICAS EN EL CENTRO ESCOLAR.....        | 83        |
| Mapeo de relaciones estratégicas dentro del centro escolar .....               | 83        |
| ¿Qué es el mapa de relaciones internas? .....                                  | 83        |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Pasos para crear tu mapa de relaciones internas .....                 | 84 |
| Tu mapa te muestra oportunidades.....                                 | 84 |
| Reflexión para llevar .....                                           | 85 |
| Trabajo colaborativo con docentes, familias y equipo directivo .....  | 85 |
| ¿Qué es una alianza estratégica interna?.....                         | 85 |
| Beneficios de tener alianzas internas sólidas .....                   | 85 |
| Cómo identificar alianzas estratégicas potenciales .....              | 85 |
| Estrategias prácticas para fortalecer alianzas internas.....          | 86 |
| Ejemplo de conversación estratégica para fortalecer una alianza ..... | 86 |
| Consejos clave para alianzas sostenibles.....                         | 86 |
| Idea para recordar .....                                              | 87 |
| Articulación con actores clave de la comunidad educativa .....        | 87 |
| ¿Por qué es clave gestionarlos? .....                                 | 87 |
| Pasos para gestionar tus stakeholders internos .....                  | 87 |
| Acciones para gestionar estratégicamente .....                        | 88 |
| Liderazgo de influencia sin cargo jerárquico .....                    | 88 |
| Claves para influir sin autoridad formal .....                        | 88 |
| Actitudes que debilitan tu influencia .....                           | 89 |
| Herramientas invisibles de influencia.....                            | 89 |
| Consejo práctico final .....                                          | 89 |
| UNIDAD N° 7.....                                                      | 90 |
| RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y CULTURA DE COLABORACIÓN ESCOLAR .....      | 90 |
| El conflicto como motor de transformación institucional .....         | 90 |
| ¿Por qué surgen los conflictos?.....                                  | 90 |
| Mitos sobre el conflicto .....                                        | 91 |
| El conflicto como oportunidad de mejora .....                         | 91 |
| Beneficios de gestionar bien el conflicto .....                       | 91 |
| Reencuadre mental del conflicto .....                                 | 91 |
| Idea para recordar .....                                              | 92 |
| Estrategias para la gestión de conflictos en equipos escolares.....   | 92 |
| Principales herramientas de intervención.....                         | 92 |
| Idea para recordar .....                                              | 94 |
| Liderazgo conciliador y mediación informal en escuelas .....          | 94 |
| ¿Qué significa ser un líder conciliador? .....                        | 94 |
| Pasos básicos de una mediación informal.....                          | 94 |
| Frases útiles en el rol de mediador .....                             | 95 |

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Papel del liderazgo conciliador .....                                       | 95  |
| Consejo clave para el día a día .....                                       | 95  |
| Promoción de una cultura colaborativa y clima organizacional positivo ..... | 95  |
| Factores clave de la colaboración interna .....                             | 96  |
| Estrategias prácticas para fomentar la colaboración.....                    | 96  |
| Fortalecer la cohesión interna .....                                        | 97  |
| Idea clave para aplicar.....                                                | 97  |
| UNIDAD N° 8.....                                                            | 98  |
| TOMA DE DECISIONES EDUCATIVAS Y GESTIÓN DEL CAMBIO ESCOLAR.....             | 98  |
| Liderazgo con pensamiento crítico en contextos escolares .....              | 98  |
| ¿Qué es el pensamiento crítico? .....                                       | 98  |
| Habilidades clave del pensamiento crítico .....                             | 98  |
| Aplicaciones prácticas en el liderazgo.....                                 | 99  |
| Pasos básicos para pensar críticamente .....                                | 99  |
| Visual: Preguntas que activan el pensamiento crítico .....                  | 99  |
| Beneficios de aplicar el pensamiento crítico como líder .....               | 100 |
| Idea clave final .....                                                      | 100 |
| Toma de decisiones estratégicas en entornos educativos .....                | 100 |
| Decidir sin autoridad formal: el nuevo liderazgo .....                      | 100 |
| ¿Cómo tomar decisiones estratégicas desde tu posición? .....                | 101 |
| Estrategias para fortalecer tu influencia al decidir.....                   | 101 |
| Visual: Ruta de la decisión estratégica sin jerarquía .....                 | 101 |
| Ejemplo práctico .....                                                      | 102 |
| Idea clave final .....                                                      | 102 |
| Gestión del cambio y transformación escolar desde la práctica .....         | 102 |
| El rol del referente en tiempos de cambio.....                              | 102 |
| Etapas emocionales del equipo ante el cambio.....                           | 103 |
| Cómo convertir el cambio en influencia positiva.....                        | 103 |
| Consejo para recordar .....                                                 | 104 |
| Liderar procesos de mejora desde cualquier rol institucional.....           | 104 |
| ¿Qué es un proceso adaptativo? .....                                        | 104 |
| Tu rol como impulsor del cambio adaptativo .....                            | 104 |
| Estrategias para liderar procesos adaptativos desde tu rol .....            | 105 |
| Visual: Fases del acompañamiento adaptativo.....                            | 105 |
| Punto clave final.....                                                      | 106 |
| UNIDAD N° 9.....                                                            | 107 |

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CRECIMIENTO PROFESIONAL Y PROYECCIÓN DE LIDERAZGO EDUCATIVO .....                              | 107 |
| Definición de metas y visión de carrera directiva.....                                         | 107 |
| ¿Por qué definir objetivos profesionales? .....                                                | 107 |
| Errores comunes en la definición de objetivos .....                                            | 108 |
| Método SMART: Herramienta clave para definir objetivos .....                                   | 108 |
| Ejemplos de objetivos profesionales SMART .....                                                | 108 |
| Diferencia entre objetivo profesional y tarea diaria.....                                      | 108 |
| Visual: Ruta de construcción de objetivos profesionales.....                                   | 108 |
| Punto clave final.....                                                                         | 109 |
| Diseño de un plan estratégico de desarrollo profesional .....                                  | 109 |
| ¿Qué es un plan de carrera interna? .....                                                      | 109 |
| Etapas para diseñar tu plan de carrera interna .....                                           | 109 |
| Consejos para aplicar desde tu rol actual.....                                                 | 111 |
| Idea clave final .....                                                                         | 111 |
| Visibilidad institucional y reconocimiento profesional .....                                   | 111 |
| ¿Por qué es importante ser visible? .....                                                      | 111 |
| Estrategias clave para ganar visibilidad .....                                                 | 112 |
| Errores a evitar .....                                                                         | 112 |
| Consejo para aplicar .....                                                                     | 113 |
| Punto clave final.....                                                                         | 113 |
| Mentalidad de crecimiento para liderar el futuro educativo .....                               | 113 |
| ¿Qué significa tener mentalidad de crecimiento? .....                                          | 113 |
| Beneficios concretos de aplicar la mentalidad de crecimiento en tu desarrollo profesional..... | 114 |
| Acciones prácticas para cultivar una mentalidad de crecimiento .....                           | 114 |
| Visual: Ciclo del crecimiento profesional .....                                                | 115 |
| Consejo para aplicar desde tu rol actual .....                                                 | 115 |
| Idea clave final .....                                                                         | 115 |
| UNIDAD N° 10.....                                                                              | 116 |
| PLAN DE INFLUENCIA Y POSICIONAMIENTO PROFESIONAL.....                                          | 116 |
| Diseño de un plan personal de influencia y liderazgo estratégico.....                          | 116 |
| Desarrollo individual de un plan estratégico de influencia .....                               | 116 |
| ¿Por qué es importante tener un plan? .....                                                    | 116 |
| Tu tarea práctica .....                                                                        | 118 |
| Construcción y presentación del mapa de liderazgo personal .....                               | 118 |
| ¿Por qué usar un mapa? .....                                                                   | 118 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Estructura del mapa personal.....                               | 119 |
| Cómo utilizar tu mapa .....                                     | 119 |
| Punto clave final.....                                          | 119 |
| Reto aplicado: liderazgo transformador desde tu rol actual..... | 119 |
| ¿En qué consiste el reto? .....                                 | 120 |
| Pasos para realizar el reto .....                               | 120 |
| Consejo práctico .....                                          | 120 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                | 121 |

## **RESUMEN**

El contenido presenta un enfoque integral sobre el desarrollo del liderazgo educativo y la proyección profesional de directivos y futuros directivos, articulando habilidades personales, comunicativas, relacionales y estratégicas necesarias para conducir instituciones escolares en contextos complejos y cambiantes. El eje central es que el liderazgo no depende solo del cargo, sino de la capacidad de influir, comunicarse, generar confianza y gestionar procesos de mejora continua desde cualquier rol institucional.

El texto destaca que el liderazgo educativo se sustenta en la mentalidad del directivo, particularmente en la superación de creencias limitantes y la adopción de una mentalidad de crecimiento. Se propone identificar, cuestionar y transformar las creencias que obstaculizan el liderazgo, complementándolo con resiliencia y autoconfianza para enfrentar escenarios adversos. La resiliencia se vincula con aprender de los fracasos y construir redes de apoyo, mientras que la autoconfianza se fortalece mediante el reconocimiento de logros y la autocompasión.

La comunicación efectiva se plantea como base del liderazgo escolar, enfatizando claridad, escucha activa, respeto, empatía y coherencia del lenguaje no verbal. Se profundiza en la asertividad, la autoridad basada en la confianza y la empatía como tríada clave para un clima organizacional positivo, además, se abordan las conversaciones complejas con docentes y familias, proponiendo estrategias de preparación, enfoque en comportamientos, escucha activa y búsqueda de acuerdos para transformar conflictos en oportunidades de mejora.

El documento subraya el rol del feedback pedagógico como herramienta de mejora docente, recomendando principios de oportunidad, especificidad, respeto y orientación a soluciones, apoyados en modelos como S.T.A.R. y sándwich. Se promueve

el coaching educativo y el acompañamiento entre pares como prácticas que fortalecen la confianza, la reflexión conjunta y la capacidad de dar y recibir retroalimentación constructiva. Estas prácticas se enlazan con la construcción de equipos colaborativos, donde la confianza, la comunicación transparente y los objetivos compartidos sostienen un clima organizacional positivo.

Una sección relevante aborda la identidad profesional del director, entendida como la percepción que otros tienen cuando no está presente, basada en su actitud, profesionalismo y coherencia. Se vincula esta identidad con la credibilidad interna, la marca personal y la reputación digital, destacando la importancia de gestionar perfiles profesionales (por ejemplo, LinkedIn), visibilidad estratégica y presencia en espacios clave. Asimismo, se propone el mapeo de relaciones internas, la construcción de alianzas estratégicas y la gestión de stakeholders como herramientas para ampliar la influencia y el posicionamiento dentro de la organización.

El texto plantea la necesidad de diseñar objetivos profesionales claros mediante el método SMART y elaborar planes de carrera interna que articulen metas, competencias a desarrollar y acciones concretas. Se introduce el concepto de plan personal de influencia y liderazgo estratégico, invitando a definir cómo se quiere ser percibido y qué acciones diarias sostendrán esa imagen. En paralelo, se desarrolla el pensamiento crítico y la toma de decisiones estratégicas sin necesidad de cargo jerárquico, así como el rol del líder como agente de cambio capaz de gestionar emocionalmente las etapas del cambio y generar microvictorias que legitimen las transformaciones.

Finalmente, la resolución de conflictos se aborda como motor de transformación institucional, desmitificando el conflicto y proponiendo herramientas como la pausa estratégica, el parafraseo neutral, las preguntas abiertas y la mediación formal e informal.



Se resalta la figura del liderazgo de influencia sin cargo jerárquico, basado en la credibilidad, la participación activa, la escucha y la construcción de relaciones estratégicas. El texto culmina enfatizando que el liderazgo real se entrena en la práctica cotidiana, aprovechando situaciones concretas para influir positivamente, reflexionar sobre la experiencia y consolidar una trayectoria de crecimiento profesional sostenible.

## UNIDAD N° 1



### FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO Y LA INFLUENCIA EN CONTEXTOS EDUCATIVOS

#### **Introducción al Liderazgo Transformador en la Educación**

El liderazgo en contextos educativos trasciende la simple gestión administrativa; implica inspirar, motivar y guiar a una comunidad hacia un propósito compartido. En entornos escolares, el liderazgo transformador se centra en fomentar un cambio positivo, promoviendo el bienestar de estudiantes, docentes y familias, y fortaleciendo el aprendizaje socioemocional; el liderazgo transformador se basa en la capacidad de influir en las personas mediante la empatía, la comunicación efectiva y la visión estratégica. (Sierra Villamil, 2016).

#### **Conceptos Clave del Liderazgo Educativo**

**¿Qué es el liderazgo transformador?**

El liderazgo transformador se define como un enfoque que busca inspirar cambios positivos en las personas y en las instituciones mediante una visión clara, valores compartidos y un compromiso con el bienestar colectivo. En el contexto escolar, este tipo de liderazgo promueve un entorno donde todos los miembros de la comunidad educativa se sienten valorados y empoderados, y para ello se requiere: (Guerra Ortega & Pérez Gaibor, 2024).

- **Visión estratégica:** Establecer metas claras que integren el aprendizaje académico y socioemocional.
- **Empatía:** Comprender las necesidades y emociones de estudiantes, docentes y familias.
- **Colaboración:** Fomentar el trabajo en equipo para alcanzar objetivos comunes.
- **Adaptabilidad:** Responder a los desafíos de contextos escolares diversos, como los entornos rurales o urbanos de América Latina.

### **La influencia como pilar del liderazgo**

La influencia no se deriva únicamente de la autoridad formal, sino de la capacidad del líder para generar confianza y motivar a otros. En el ámbito educativo, esto implica modelar comportamientos positivos, escuchar activamente y promover un diálogo inclusivo. Un líder transformador utiliza la influencia para alinear a la comunidad escolar en torno a una visión compartida. (Mejía, 2025).

### **Comparación de Enfoques de Liderazgo**

Existen diversos enfoques de liderazgo que impactan de manera diferente en el entorno escolar. La siguiente tabla compara los enfoques: transformador, transaccional y laissez-faire, destacando sus características y efectos en la comunidad educativa. (UEES, 2023).

Tabla 1

**Enfoques del liderazgo**

| Enfoque       | Características                                                 | Impacto en el clima escolar                                |
|---------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Transformador | Inspirador, colaborativo, centrado en la visión y el bienestar. | Fomenta la motivación, la colaboración y un clima positivo |
| Transaccional | Basado en recompensas y cumplimiento de objetivos.              | Estructurado, pero puede limitar la creatividad            |
| Laissez-faire | Pasivo, con mínima intervención del líder.                      | Puede generar desorganización y falta de dirección         |

*Nota.* La tabla muestra una comparación entre los enfoques del liderazgo.

**Aplicaciones Prácticas: Construyendo un Liderazgo Transformador**

El liderazgo transformador se pone en práctica a través de acciones concretas que fortalecen la comunidad escolar. A continuación, se presentan estrategias prácticas para aplicar este enfoque: (Serrano Cadena, 2025).

- **Crear espacios de diálogo:** Organizar reuniones regulares con docentes, estudiantes y familias para escuchar sus necesidades y propuestas.
- **Modelar comportamientos:** Demostrar empatía y resolución de conflictos en situaciones cotidianas.
- **Fomentar la capacitación:** Promover el desarrollo profesional de los docentes en temas como el aprendizaje socioemocional.
- **Establecer metas compartidas:** Definir objetivos claros que integren el bienestar y el rendimiento académico.

Un líder transformador dedica al menos el 20% de su tiempo a interactuar directamente con la comunidad escolar, ya que estas interacciones fortalecen la confianza y el compromiso colectivo. (Serrano Cadena, 2025).

**Caso de Estudio: Transformando una Escuela Rural**

En una unidad educativa rural con recursos limitados, el director observó que los estudiantes mostraban desmotivación y los docentes enfrentaban conflictos frecuentes. Decidió implementar un enfoque de liderazgo transformador. Comenzó organizando

talleres semanales donde docentes y estudiantes colaboraban en proyectos comunitarios, como un huerto escolar, además, estableció reuniones mensuales con las familias para discutir metas educativas. En un año, la asistencia estudiantil aumentó un 15%, y los docentes reportaron un mejor clima laboral.

Este caso ilustra cómo el liderazgo transformador puede generar cambios significativos al priorizar la colaboración y la empatía, incluso en contextos desafiantes.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

### **Desafíos y Futuro del Liderazgo Transformador**

Implementar un liderazgo transformador no está exento de desafíos, especialmente en contextos educativos con recursos limitados o alta diversidad cultural. Algunos obstáculos comunes incluyen: (Pallango Espín, Pallango Espín , Núñez Betún , & Lascano Porras, 2025).

- Resistencia al cambio por parte de docentes o familias.
- Falta de tiempo para implementar iniciativas colaborativas.
- Desafíos culturales, como diferencias en expectativas educativas en comunidades rurales o urbanas.

A pesar de estos retos, el futuro del liderazgo transformador es prometedor. Al integrar el aprendizaje socioemocional, los líderes pueden crear escuelas más inclusivas y resilientes, preparadas para enfrentar los desafíos del siglo XXI. (Pallango Espín, Pallango Espín , Núñez Betún , & Lascano Porras, 2025).

## **Actividad Reflexiva**

Reflexiona sobre tu propia experiencia como líder o colaborador en un entorno educativo:

- ¿Qué acciones has observado o implementado que reflejen un liderazgo transformador?
- ¿Qué desafíos enfrentaste al intentar influir positivamente en tu comunidad educativa?
- ¿Cómo podrías aplicar una de las estrategias vistas en esta unidad en tu contexto?

## **Conclusión**

Esta unidad ha explorado los fundamentos del liderazgo transformador, destacando su capacidad para inspirar cambios positivos en la comunidad educativa, a través de la empatía, la colaboración y una visión clara, los líderes pueden construir entornos escolares que promuevan el aprendizaje socioemocional y el bienestar colectivo.

Un líder transformador no solo dirige, sino que inspira a otros a descubrir su propio potencial para el cambio.

## **Liderazgo formal, distribuido y situacional en instituciones escolares**

### **Introducción al Liderazgo Formal, Distribuido y Situacional**

El liderazgo en las instituciones escolares adopta diversas formas, cada una con características y aplicaciones únicas. En esta ocasión, se explorará tres enfoques clave: el liderazgo formal, distribuido y situacional. Estos modelos, cuando se aplican estratégicamente, fortalecen el aprendizaje socioemocional y promueven un clima escolar inclusivo y colaborativo, especialmente en contextos diversos como los de América Latina. Comprender estos enfoques permite a los líderes educativos adaptarse a las

necesidades de sus comunidades y fomentar el desarrollo integral. (Galas Moraga & Verdugo Peñalosa, 2023)

## **Conceptos Clave de los Enfoques de Liderazgo**

### **Liderazgo Formal**

El liderazgo formal se basa en roles definidos, como directores o coordinadores, que ostentan autoridad organizacional. Este enfoque es esencial para establecer estructuras claras, tomar decisiones estratégicas y garantizar el cumplimiento de objetivos institucionales. (Regader, 2018).

- **Responsabilidades:** Definir políticas, supervisar el currículo y gestionar recursos.
- **Ventajas:** Proporciona dirección clara y estabilidad organizacional.
- **Limitaciones:** Puede percibirse como rígido si no se combina con otros enfoques.

### **Liderazgo Distribuido**

El liderazgo distribuido promueve la participación activa de múltiples miembros de la comunidad escolar, delegando responsabilidades a docentes, estudiantes y familias. Este enfoque fomenta la colaboración y el empoderamiento colectivo, y posee: (Román Camacho, Rodríguez Encalada, Ramírez Ponce, Chávez Orozco , & Asencio Pincay, 2024).

- **Características:** Flexibilidad, trabajo en equipo y distribución de tareas.
- **Beneficios:** Aumenta el compromiso y la creatividad de la comunidad.
- **Desafíos:** Requiere coordinación efectiva para evitar duplicidad de esfuerzos.

Liderazgo Situacional

El liderazgo situacional se adapta a las circunstancias específicas y a las necesidades de los individuos o grupos. Este enfoque es dinámico, ajustando el estilo de liderazgo: directivo, colaborativo, delegador; según el contexto. (Ngui, 2025).

- **Flexibilidad:** Cambia según la madurez y competencias del equipo.
- **Aplicaciones:** Útil en crisis o en proyectos innovadores.
- **Desafíos:** Requiere alta sensibilidad para evaluar las necesidades del momento.

Comparación de Enfoques de Liderazgo

La siguiente tabla resume las características, fortalezas y limitaciones de los tres enfoques de liderazgo, ofreciendo una visión clara de su impacto en las instituciones escolares.

Tabla 2

| Enfoques, características, fortalezas y limitaciones del liderazgo |                                              |                                                   |                                     |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Enfoque                                                            | Características                              | Fortalezas                                        | Limitaciones                        |
| Formal                                                             | Autoridad definida, estructura jerárquica    | Claridad y consistencia en la toma de decisiones. | Puede limitar la innovación         |
| Distribuido                                                        | Colaborativo, delegación de roles            | Fomenta la participación y creatividad            | Riesgo de falta de coordinación     |
| Situacional                                                        | Adaptable, basado en necesidades específicas | Flexibilidad en contextos diversos                | Requiere alta competencia emocional |

Nota. La tabla muestra una comparación entre los enfoques, características del liderazgo.

Aplicaciones Prácticas: Implementando los Enfoques de Liderazgo

Cada enfoque de liderazgo tiene aplicaciones prácticas que pueden transformar el entorno escolar. A continuación, se presentan estrategias para implementar estos enfoques en contextos educativos:

- **Liderazgo Formal:** Establecer un plan estratégico anual que integre metas académicas y socioemocionales, comunicado claramente a toda la comunidad.



- **Liderazgo Distribuido:** Crear comités de docentes y estudiantes para liderar proyectos como programas de tutoría o actividades culturales.
- **Liderazgo Situacional:** Ajustar el estilo de liderazgo según el equipo, siendo directivo con nuevos docentes y delegador con equipos experimentados.

Un líder efectivo combina estos enfoques según el contexto, asegurando que todos los miembros de la comunidad escolar se sientan incluidos y valorados.

### **Caso de Estudio: Liderazgo Combinado en una Escuela Urbana**

En una escuela urbana con alta diversidad cultural, el director implementó una combinación de liderazgo formal, distribuido y situacional. Formalmente, estableció un protocolo para resolver conflictos entre estudiantes. Distribuyó responsabilidades creando un comité de docentes para liderar talleres socioemocionales. Situacionalmente, adaptó su enfoque al trabajar con docentes novatos, ofreciendo orientación directa, mientras delegaba tareas a docentes experimentados. En seis meses, los conflictos disminuyeron un 20%, y la participación en actividades escolares aumentó.

Este caso demuestra cómo la combinación estratégica de enfoques de liderazgo puede abordar desafíos complejos y fomentar un clima escolar positivo.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

### **Desafíos y Futuro del Liderazgo en Contextos Escolares**

La implementación de estos enfoques de liderazgo enfrenta desafíos, especialmente en contextos con recursos limitados o alta diversidad. Algunos obstáculos incluyen:

- Resistencia a la delegación en el liderazgo distribuido debido a estructuras jerárquicas tradicionales.
- Dificultad para adaptar el liderazgo situacional en entornos con cambios rápidos.
- Falta de formación en liderazgo socioemocional para líderes formales.

El futuro del liderazgo escolar radica en integrar estos enfoques para crear entornos resilientes e inclusivos, capaces de responder a las necesidades cambiantes de las comunidades educativas.

### **Actividad Reflexiva**

Reflexiona sobre tu experiencia en un entorno educativo:

- ¿Has observado o participado en un ejemplo de liderazgo distribuido o situacional? Describe la situación.
- ¿Qué desafíos enfrentaste al intentar compartir responsabilidades de liderazgo?
- ¿Cómo podrías combinar estos enfoques en tu contexto escolar actual?

### **Conclusión**

Esta unidad ha explorado el liderazgo formal, distribuido y situacional, destacando sus características, fortalezas y aplicaciones prácticas. Al combinar estos enfoques, los líderes escolares pueden crear entornos que promuevan el aprendizaje socioemocional y la colaboración.

Un líder efectivo sabe cuándo dirigir, cuándo delegar y cuándo adaptarse, creando un impacto duradero en su comunidad.

## **Confianza, coherencia y legitimidad: pilares del liderazgo transformador**

### **Introducción a los Pilares del Liderazgo Transformador**

El liderazgo transformador en el ámbito educativo descansa en tres pilares fundamentales: confianza, coherencia y legitimidad. Estos elementos son esenciales para construir una comunidad escolar sólida, especialmente en contextos diversos como los de América Latina, donde los desafíos culturales y socioeconómicos requieren un liderazgo que inspire y conecte. (Gil García, Múñiz García, & Delgado Santos , 2008).

### **Conceptos Clave: Confianza, Coherencia y Legitimidad**

#### **Confianza**

La confianza es la base de toda relación efectiva en una escuela. Se construye a través de la transparencia, la empatía y el cumplimiento de compromisos. Un líder que inspira confianza fomenta un ambiente donde estudiantes, docentes y familias se sienten seguros para expresar sus ideas y preocupaciones. (Rodríguez Buitrago & Sandoval Estupiñan, 022).

- **Transparencia:** Comunicar decisiones y procesos abiertamente.
- **Empatía:** Escuchar activamente las necesidades de la comunidad.
- **Consistencia:** Cumplir promesas para generar credibilidad.

#### **Coherencia**

La coherencia implica alinear las acciones, decisiones y valores del líder con los objetivos de la escuela. Un líder coherente modela comportamientos que reflejan los principios del aprendizaje socioemocional, como el respeto y la colaboración. (Fundación Europea Sociedad y Educación, 2019).

- **Alineación:** Asegurar que las políticas escolares reflejen los valores institucionales.
- **Ejemplo personal:** Practicar lo que se promueve, como la resolución pacífica de conflictos.
- **Consistencia:** Mantener un enfoque estable en la toma de decisiones.
- **Legitimidad:** La legitimidad se refiere a la percepción de que el líder tiene la autoridad moral y profesional para liderar. Se gana a través de la competencia, la integridad y el compromiso con el bienestar de la comunidad escolar. (Vizcaino Cárdenas & Yáñez Borja, 2023).
- **Competencia:** Demostrar conocimiento y habilidades en la gestión escolar.
- **Integridad:** Actuar con honestidad y ética en todas las decisiones.
- **Compromiso:** Priorizar el desarrollo integral de estudiantes y docentes.

### Impacto de los Pilares en el Liderazgo

Los pilares de confianza, coherencia y legitimidad interactúan para fortalecer el liderazgo transformador. La siguiente tabla ilustra cómo cada pilar contribuye al clima escolar y al aprendizaje socioemocional. (Cuadrado , 2025).

Tabla 3

#### *Pilares del liderazgo*

| Pilar       | Contribución al clima escolar                 | Impacto en el aprendizaje socioemocional                 |
|-------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Confianza   | Fomenta un ambiente seguro y colaborativo     | Promueve la autoexpresión y la empatía                   |
| Coherencia  | Genera estabilidad y claridad en la comunidad | Refuerza valores como el respeto y la responsabilidad    |
| Legitimidad | Inspira respeto y compromiso colectivo        | Motiva a los estudiantes a emular comportamientos éticos |

*Nota.* La tabla muestra una comparación entre los enfoques, características del liderazgo.

## Aplicaciones Prácticas: Fortaleciendo los Pilares

Los líderes escolares pueden fortalecer estos pilares a través de estrategias prácticas que promuevan el aprendizaje socioemocional y el bienestar de la comunidad: (Aranda Meyer & Luque, 2023)

- **Construir confianza:** Organizar sesiones de escucha activa con docentes y familias para abordar sus preocupaciones.
- **Promover coherencia:** Asegurar que las políticas escolares, como las normas de convivencia, reflejen los valores de inclusión y respeto.
- **Fomentar legitimidad:** Participar en capacitaciones continuas para demostrar competencia y compromiso con la comunidad.

Un líder que actúa con coherencia y transparencia puede aumentar la confianza de la comunidad escolar en un 30% en el primer año, según estudios de clima institucional. (Aranda Meyer & Luque, 2023).

## Caso de Estudio: Reconstruyendo la Confianza en una Escuela

En una escuela con alta desconfianza debido a decisiones opacas de la dirección anterior, el nuevo director implementó los pilares de confianza, coherencia y legitimidad. Organizó reuniones semanales abiertas para discutir decisiones escolares, modeló comportamientos éticos resolviendo conflictos de manera transparente y participó en talleres de capacitación junto a los docentes. En nueve meses, la participación de las familias en actividades escolares aumentó un 40%, y los docentes reportaron mayor satisfacción laboral. Este caso demuestra cómo los pilares del liderazgo transformador pueden restaurar la confianza y fortalecer el clima escolar.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

## **Desafíos y Futuro de los Pilares del Liderazgo**

Fortalecer estos pilares en contextos escolares diversos presenta desafíos, especialmente en entornos con recursos limitados o tensiones culturales. Algunos obstáculos incluyen: (Vélez Miranda , San Andrés , & Pazmiño Campuzano, 2019).

- Falta de tiempo para construir confianza en comunidades con alta rotación de docentes o estudiantes.
- Dificultades para mantener coherencia en contextos con políticas educativas cambiantes.
- Percepción de falta de legitimidad en líderes nuevos o sin experiencia previa.

El futuro del liderazgo transformador radica en cultivar estos pilares de manera intencional, creando escuelas que sean espacios seguros y equitativos para el aprendizaje socioemocional. (Vélez Miranda , San Andrés , & Pazmiño Campuzano, 2019).

## **Actividad Reflexiva**

Reflexiona sobre tu experiencia en un entorno educativo:

- ¿Qué acciones has observado que hayan fortalecido la confianza en tu comunidad escolar?
- ¿Cómo has visto que la coherencia (o su falta) afecta el clima escolar?
- ¿Qué estrategia podrías implementar para reforzar la legitimidad de un líder en tu contexto?

## **Conclusión**

Esta unidad ha explorado la importancia de la confianza, la coherencia y la legitimidad como pilares del liderazgo transformador. Estos elementos permiten a los

líderes escolares crear entornos que promuevan el aprendizaje socioemocional y el bienestar colectivo.

Un líder transformador construye confianza con sus acciones, coherencia con sus valores y legitimidad con su compromiso.

## **Trayectorias de liderazgo en contextos escolares complejos**

### **Introducción a las Trayectorias de Liderazgo en Contextos Complejos**

El liderazgo escolar en contextos complejos, como los de América Latina, requiere una comprensión profunda de cómo los líderes desarrollan sus capacidades a lo largo del tiempo. Las trayectorias de liderazgo no son lineales; se forjan a través de experiencias, desafíos y aprendizajes que moldean la capacidad de un líder para promover el aprendizaje socioemocional y el bienestar colectivo. (Castro Luna , González Quiroga, Castaño Garces, Alarcón Medina , & Pérez Perthur, 2024).

### **Conceptos Clave de las Trayectorias de Liderazgo**

#### **¿Qué son las Trayectorias de Liderazgo?**

Las trayectorias de liderazgo son el camino evolutivo que recorre un líder a lo largo de su carrera, influenciado por experiencias profesionales, personales y contextuales. En contextos escolares complejos, estas trayectorias se caracterizan por la adaptación a desafíos específicos, como la escasez de recursos, la diversidad cultural o las altas expectativas de la comunidad. (Sierra Villamil, 2016).

- **Etapas:** Incluyen el inicio como líder, el desarrollo de competencias y la consolidación como referente transformador.
- **Factores:** Formación profesional, apoyo institucional y resiliencia personal.

- **Impacto:** Un líder con una trayectoria sólida inspira confianza y fomenta el aprendizaje socioemocional.

## Contextos Complejos

Los contextos escolares complejos se definen por desafíos como la desigualdad socioeconómica, la diversidad lingüística o la falta de infraestructura. Los líderes en estos entornos deben desarrollar habilidades adaptativas para responder a las necesidades de su comunidad. (Calderón Sánchez , y otros, 2023).

- **Desigualdad:** Gestionar recursos limitados para garantizar equidad.
- **Diversidad:** Promover la inclusión en comunidades multiculturales.
- **Crisis:** Liderar en situaciones de emergencia, como conflictos sociales o desastres naturales.

## Etapas de las Trayectorias de Liderazgo

Las trayectorias de liderazgo en contextos escolares complejos se desarrollan en etapas clave. La siguiente tabla describe estas etapas, sus características y su impacto en la comunidad escolar. (Cifuentes Medina, González Pulido , & González Pulido, 2020).

Tabla 4

### *Etapas, características e impacto en la comunidad del liderazgo*

| <b>Etapas</b> | <b>Características</b>                                          | <b>Impacto en la Comunidad</b>                         |
|---------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Inicio        | Aprendizaje de roles, enfoque en tareas administrativas         | Establece estructura, pero puede generar incertidumbre |
| Desarrollo    | Fortalecimiento de habilidades socioemocionales y colaborativas | Fomenta la confianza y la participación                |
| Consolidación | Visión estratégica, liderazgo transformador                     | Crea un clima inclusivo y resiliente                   |

*Nota.* La tabla muestra las etapas del liderazgo, así como sus características y el impacto de estas en la comunidad

## Aplicaciones Prácticas: Construyendo Trayectorias Efectivas

Los líderes escolares pueden desarrollar trayectorias sólidas mediante estrategias que respondan a los desafíos de contextos complejos:



- **Capacitación continua:** Participar en programas de formación en liderazgo socioemocional.
- **Mentoría:** Buscar el apoyo de líderes experimentados para navegar desafíos iniciales.
- **Reflexión:** Evaluar periódicamente las propias prácticas para alinearlas con las necesidades de la comunidad.

Los líderes que reflexionan regularmente sobre sus prácticas tienen un 25% más de probabilidad de consolidar trayectorias efectivas en contextos complejos.

### **Caso de Estudio: Liderazgo en una Escuela Multicultural**

En una escuela rural con estudiantes de diversas comunidades indígenas, el director, en su primera etapa de liderazgo, enfrentó barreras lingüísticas y culturales. Durante su etapa de desarrollo, participó en talleres de inclusión y formó un comité con docentes y familias para diseñar un currículo bilingüe. En la etapa de consolidación, implementó programas socioemocionales que integraban tradiciones locales, logrando un aumento del 30% en la retención estudiantil y un clima escolar más inclusivo.

Este caso ilustra cómo una trayectoria de liderazgo bien desarrollada puede transformar un entorno escolar complejo.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

### **Desafíos y Futuro de las Trayectorias de Liderazgo**

Construir trayectorias de liderazgo en contextos complejos presenta desafíos significativos, especialmente en entornos con alta rotación o recursos limitados. Algunos obstáculos incluyen: (Gessa Gálvez , Gavilanez Silva, & Trujillo Redroban, 2024).

- Falta de acceso a formación continua en liderazgo socioemocional.
- Resistencia cultural a nuevas prácticas de liderazgo en comunidades tradicionales.
- Burnout en líderes que enfrentan múltiples desafíos sin apoyo adecuado.

El futuro del liderazgo escolar depende de la creación de redes de apoyo y oportunidades de formación que permitan a los líderes desarrollar trayectorias resilientes y transformadoras. (Gessa Gálvez , Gavilanez Silva, & Trujillo Redroban, 2024).

**Actividad Reflexiva: Reflexiona sobre tu experiencia como líder o colaborador en un entorno educativo y pregúntate:**

- ¿En qué etapa de tu trayectoria de liderazgo te encuentras actualmente? Describe una experiencia que lo refleje.
- ¿Qué desafíos has enfrentado en un contexto escolar complejo?
- ¿Qué estrategia podrías implementar para avanzar en tu trayectoria de liderazgo?

### **Conclusión**

Esta unidad ha explorado las trayectorias de liderazgo en contextos escolares complejos, destacando las etapas, desafíos y estrategias para desarrollar un liderazgo transformador. Al cultivar habilidades adaptativas y socioemocionales, los líderes pueden responder a las necesidades de sus comunidades, creando entornos inclusivos y resilientes; se concluye con una base sólida para el liderazgo transformador, preparando el camino para explorar temas más avanzados. Una trayectoria de liderazgo exitosa se construye con cada desafío enfrentado y cada lección aprendida.

## UNIDAD N° 2



### **AUTOCONOCIMIENTO DOCENTE COMO CLAVE DEL LIDERAZO**

#### **Diagnóstico personal de liderazgo: fortalezas y desafíos**

El autoliderazgo es la capacidad de dirigirnos a nosotros mismos con propósito, claridad y autenticidad, mientras que la gestión emocional implica reconocer, comprender y manejar nuestras emociones para tomar decisiones efectivas. En el contexto de la dirección escolar, estas habilidades son esenciales para liderar equipos docentes, inspirar a estudiantes y enfrentar los desafíos diarios de un entorno educativo dinámico. (Harvad, 2024).

#### **Conceptos Clave del Autoliderazgo**

##### **¿Qué es el Autoliderazgo?**

El autoliderazgo es el proceso de liderarse a uno mismo antes de liderar a otros. Implica desarrollar autoconciencia, establecer metas personales claras y mantener un

enfoque proactivo ante los desafíos. En la dirección escolar, un líder que practica el autoliderazgo es capaz de modelar comportamientos positivos, tomar decisiones alineadas con sus valores y fomentar un entorno de confianza. (Deusto, 2024).

- **Autoconciencia:** Reconocer tus emociones, fortalezas y áreas de mejora.
- **Autodisciplina:** Mantener el enfoque en objetivos a largo plazo, incluso bajo presión.
- **Autenticidad:** Actuar de manera coherente con tus valores y principios.

### **Gestión Emocional en la Dirección Escolar**

La gestión emocional implica identificar y regular las emociones propias y de los demás para crear un entorno escolar armónico. Un director enfrenta situaciones de alta presión, como conflictos entre docentes, demandas de padres de familia o cambios en políticas educativas. La capacidad de mantener la calma, empatizar y responder de manera constructiva es clave para liderar con éxito. (Tello Coello, Pisco Mantuano, Zambrano Enriquez , Donoso Flores , & Herrera Herrera, 2024).

“Un líder que gestiona sus emociones no solo resuelve problemas, sino que inspira a otros a hacerlo con empatía y claridad.”

### **Aplicaciones Prácticas en el Entorno Escolar**

El autoliderazgo y la gestión emocional se manifiestan en acciones concretas dentro de la escuela. A continuación, se presentan ejemplos prácticos de cómo un director escolar puede aplicar estas habilidades: (Tello Coello, Pisco Mantuano, Zambrano Enriquez , Donoso Flores , & Herrera Herrera, 2024).

Tabla 5

***Ejemplos de situaciones que enfrenta el liderazgo***

| <b>Situación</b>                  | <b>Acción de Autoliderazgo</b>                                                      | <b>Acción de Gestión Emocional</b>                              |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Conflicto entre docentes          | Reflexionar sobre el propio estilo de resolución de conflictos antes de intervenir. | Escuchar activamente a ambas partes y mediar con empatía.       |
| Presión por resultados académicos | Establecer prioridades claras y mantener el enfoque en metas alcanzables.           | Regular el estrés propio para transmitir calma al equipo.       |
| Reunión con padres de familia     | Prepararse mentalmente para mantener una postura profesional.                       | Reconocer las emociones de los padres y responder con claridad. |

*Nota.* La tabla muestra ejemplos de situaciones que enfrenta el liderazgo, así como la acciones por su parte y como gestionar las emociones de manera adecuada.

**Caso de Estudio: Liderando con Autoliderazgo**

Un director escolar enfrenta un desafío: el equipo docente está desmotivado tras un cambio en el currículo que aumentó su carga de trabajo. En lugar de reaccionar impulsivamente, el director decide practicar el autoliderazgo. Primero, reflexiona sobre su propio estado emocional y reconoce su frustración. Luego, organiza una reunión con los docentes, escucha sus preocupaciones y propone un plan colaborativo para implementar el nuevo currículo. Durante el proceso, mantiene la calma, modela una actitud positiva y fomenta la participación activa del equipo. Como resultado, los docentes se sienten valorados y el ambiente escolar mejora.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

**Pregunta para reflexionar:** ¿Cómo el autoliderazgo del director influyó en el equipo docente? Anota tus ideas y compártelas con el círculo docente.

**Consejo práctico:** Dedica 5 minutos al inicio de cada día para reflexionar sobre tus emociones y establecer una intención clara para tu liderazgo. Esto te ayudará a mantener el enfoque y a modelar un comportamiento positivo para tu equipo.

### **Actividad Reflexiva: Mi Autoliderazgo**

Responde las siguientes preguntas. Estas reflexiones son personales y te ayudarán a conectar los conceptos necesarios para práctica diaria:

- ¿Qué emociones experimentas con mayor frecuencia en tu rol como director escolar? ¿Cómo afectan tus decisiones?
- Describe una situación reciente en la que hayas practicado el autoliderazgo. ¿Qué hiciste y cuál fue el resultado?
- ¿Qué estrategias podrías implementar para mejorar tu gestión emocional en situaciones de alta presión?

### **Conclusión**

El autoliderazgo y la gestión emocional son pilares fundamentales para un liderazgo escolar transformador. Al desarrollar la autoconciencia, la autodisciplina y la autenticidad, un director escolar puede inspirar confianza y fomentar un entorno de colaboración. La gestión emocional, por su parte, permite manejar los desafíos con empatía y claridad, creando un impacto positivo en la comunidad educativa.

### **Inteligencia emocional aplicada a la gestión escolar**

El diagnóstico personal de liderazgo es un proceso reflexivo que permite a los directores escolares identificar sus fortalezas y desafíos como líderes. Este ejercicio de autoconciencia es fundamental para desarrollar un liderazgo transformador, ya que permite al director alinear sus acciones con los objetivos de la institución y las necesidades de su comunidad educativa. (Jimenez Vivas , Garay, & Parraguez Núñez , 2023).

## Conceptos Clave del Diagnóstico Personal

### ¿Qué es el Diagnóstico Personal de Liderazgo?

El diagnóstico personal de liderazgo es una evaluación que ayuda a los líderes a comprender sus habilidades, valores, comportamientos y áreas de mejora. En el contexto escolar, este proceso permite identificar cómo el estilo de liderazgo de un director influye en el clima escolar, la motivación del equipo docente y el aprendizaje de los estudiantes. El diagnóstico no busca juzgar, sino proporcionar una base para el crecimiento personal y profesional. (Sierra Villamil, 2016).

- **Fortalezas:** Habilidades y cualidades que potencian el liderazgo, como la empatía, la comunicación efectiva o la capacidad de tomar decisiones.
- **Desafíos:** Áreas donde el líder puede mejorar, como la gestión del tiempo, la resolución de conflictos o la delegación de tareas.
- **Autoconciencia:** La capacidad de reflexionar sobre el impacto de las propias acciones en el entorno escolar.

Conocerse a uno mismo es el primer paso para liderar con propósito y transformar la comunidad educativa.

### Herramientas para el Diagnóstico Personal

Existen estrategias que los directores pueden utilizar para realizar un diagnóstico personal de liderazgo. A continuación, se presenta una tabla con herramientas prácticas y sus aplicaciones en el contexto escolar: (Sierra Villamil, 2016).

Tabla 6

***Herramientas prácticas y sus aplicaciones en el contexto escolar***

| Herramienta              | Descripción                                            | Aplicación en la Escuela                                             |
|--------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Autoevaluación reflexiva | Preguntas guiadas para analizar fortalezas y desafíos. | Reflexionar sobre decisiones recientes y su impacto en el equipo.    |
| Retroalimentación 360°   | Recopilar opiniones de docentes, estudiantes y padres. | Identificar percepciones sobre el estilo de liderazgo.               |
| Diario de liderazgo      | Registrar experiencias diarias y emociones asociadas.  | Analizar patrones en la toma de decisiones y reacciones emocionales. |

*Nota.* La tabla muestra las herramientas prácticas y sus diferentes aplicaciones en un contexto escolar.

**Caso de Estudio: Reflexión para el Crecimiento**

Un director escolar decide realizar un diagnóstico personal tras notar tensiones en las reuniones con su equipo docente. Utiliza una autoevaluación reflexiva y descubre que su fortaleza es la capacidad de motivar al equipo, pero su desafío principal es la dificultad para delegar tareas, lo que genera estrés. Luego, solicita retroalimentación 360° y descubre que los docentes valoran su empatía, pero sienten que a veces toma decisiones sin consultarles. Con esta información, el director crea un plan para mejorar su delegación y fomentar la participación del equipo, lo que resulta en reuniones más productivas.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

**Pregunta para reflexionar:** ¿Cómo ayudó el diagnóstico personal al director a mejorar su liderazgo?

**Consejo práctico:** Dedicar una hora cada mes para realizar una autoevaluación reflexiva. Usa preguntas como:

- ¿Qué decisiones tomé bien?
- ¿Qué podría haber hecho diferente? Esto te ayudará a mantener un crecimiento continuo.



## **Actividad Reflexiva: Mi Diagnóstico Personal**

Realiza un diagnóstico personal de tu liderazgo respondiendo las siguientes preguntas. Estas reflexiones son personales y te ayudarán a identificar áreas de mejora:

- ¿Cuáles son las tres fortalezas principales de tu liderazgo escolar? ¿Cómo las has utilizado recientemente?
- ¿Cuáles son dos desafíos que enfrentas como líder? ¿Cómo afectan a tu equipo o escuela?
- ¿Qué herramienta de diagnóstico (autoevaluación, retroalimentación 360°, diario) te parece más útil y por qué?

## **Conclusión**

El diagnóstico personal de liderazgo es una herramienta poderosa para el crecimiento profesional de un director. Al identificar fortalezas y desafíos, los líderes pueden alinear sus acciones con los objetivos de su escuela y mejorar su impacto en la comunidad educativa.

## **Identificación y manejo de creencias limitantes en equipos docentes**

### **Superando Creencias Limitantes en el Liderazgo Educativo**

Como docente, tu capacidad para liderar no solo depende de tus habilidades técnicas, sino también de tu mentalidad. Las creencias limitantes son pensamientos arraigados que te impiden alcanzar tu potencial como líder educativo. Estas creencias pueden frenarte al asumir roles de mayor responsabilidad, como dirigir un aula o, eventualmente, un centro educativo. (BMF Bussines School, 2024).

“El liderazgo no es sobre títulos, posiciones o jerarquías. Es sobre una persona que influye en otra para lograr un cambio positivo.” – John C. Maxwell

## ¿Qué son las creencias limitantes en el contexto educativo?

En el ámbito educativo, las creencias limitantes suelen manifestarse como dudas sobre tu capacidad para liderar un equipo docente, implementar cambios en el currículo o dirigir un centro educativo. Estas ideas suelen surgir de experiencias pasadas, entornos culturales o expectativas sociales. Por ejemplo, un docente podría pensar que liderar requiere una personalidad extrovertida o un título avanzado, lo que puede desmotivar a quienes no se sienten “naturalmente” líderes. (Rodríguez Sosa & Solís Manriquez, 2017).

### Ejemplos comunes de creencias limitantes en docentes:

- “No tengo la experiencia suficiente para liderar un proyecto escolar.”
- “Dirigir un centro educativo es solo para personas con habilidades administrativas innatas.”
- “Mis colegas no me tomarían en serio como líder.”
- “No estoy capacitado para manejar conflictos entre docentes o padres.”
- “Liderar significa imponer, y no quiero ser autoritario.”

Estas creencias pueden limitar tu capacidad para asumir roles de liderazgo, pero la buena noticia es que son modificables. Con práctica y reflexión, puedes transformar estas ideas en creencias empoderadoras que impulsen tu desarrollo profesional. (Rodríguez Sosa & Solís Manriquez, 2017).

### Pasos para Gestionar Creencias Limitantes

Para liderar efectivamente en un entorno educativo, es crucial abordar estas creencias. Sigue estos pasos, adaptados al contexto de liderazgo educativo:

- **Identifica la creencia:** Reflexiona sobre los pensamientos que te frenan. Anótalos en tu libreta personal, ya que escribir ayuda a entrenar el cerebro y clarificar ideas.

Por ejemplo, podrías escribir: “No estoy preparado para liderar un equipo docente.”

- **Cuestiona su validez:** Pregúntate: ¿Es esta creencia 100% cierta? ¿Qué evidencia tengo de que no puedo liderar? ¿Qué logros en mi carrera docente contradicen esta idea?
- **Transforma la creencia:** Reemplaza la idea limitante por una afirmación positiva y realista. Por ejemplo, cambia “No estoy preparado” por “Estoy desarrollando habilidades de liderazgo cada día a través de mi experiencia en el aula.”
- **Aplica la nueva creencia:** Diseña una acción concreta para reforzar esta nueva mentalidad, como liderar una reunión de docentes o proponer una iniciativa en tu centro educativo. (Mellado Hernández , Chaucono Catrinao, & Villagra Bravo , 2017).

### **Ejemplo práctico:**

- **Creencia limitante:** “No tengo la autoridad para liderar un proyecto escolar.”
- **Nueva creencia:** “Puedo liderar proyectos escolares colaborando con mis colegas y aprendiendo en el proceso.”
- **Acción concreta:** Proponer un taller de capacitación para docentes en tu escuela.

### **Ejercicio Práctico: Reflexión para Docentes**

Este ejercicio está diseñado para ayudarte a internalizar el proceso de transformación de creencias limitantes. Tómate 15 minutos y sigue estos pasos en tu libreta personal:

Tabla 7

***Proceso interrogante para transformar las creencias limitantes***

| <b>Pregunta</b>                                                                  | <b>Respuesta</b>                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Qué creencia limitante sobre tu liderazgo educativo tienes hoy?                 | (Escribe un pensamiento específico, ej.: “No estoy listo para dirigir un centro educativo.”) |
| ¿Qué evidencia contradice esta creencia? (Piensa en logros en tu aula o escuela) | (Ej.: “He liderado con éxito proyectos en el aula.”)                                         |
| ¿Cómo reformularías esta creencia para que te impulse?                           | (Ej.: “Estoy desarrollando habilidades para liderar un centro educativo.”)                   |
| ¿Qué acción concreta tomarás esta semana para reforzar esta nueva creencia?      | (Ej.: “Hablaré con el director sobre un nuevo proyecto.”)                                    |

*Nota.* La tabla muestra cuestionamientos prácticos para poder transformar las creencias limitantes.

Escribir estas respuestas no solo clarifica tus pensamientos, sino que también entrena tu cerebro para reforzar patrones de pensamiento positivo, mejorando tu resiliencia como líder educativo.

## **El Liderazgo Educativo y la Mentalidad de Crecimiento**

El liderazgo educativo requiere una mentalidad de crecimiento, un concepto desarrollado por la psicóloga Carol Dweck. Esta mentalidad implica creer que tus habilidades de liderazgo pueden desarrollarse con esfuerzo, aprendizaje y práctica. En el contexto educativo, esto significa estar dispuesto a enfrentar desafíos como gestionar conflictos, implementar innovaciones pedagógicas o liderar cambios institucionales. (García Coni, Saldi, Villarramos , Andrés , & Canet Juric , 2022).

### **Punto Clave Final**

El liderazgo educativo comienza con un cambio interno: transformar las historias que te cuentas a ti mismo sobre tus capacidades. Al superar tus creencias limitantes, no solo te conviertes en un mejor líder para tus estudiantes y colegas, sino que también inspiras a otros a alcanzar su potencial. Como futuro director educativo, tu mentalidad será la base para crear una cultura escolar positiva y transformadora. (García Coni, Saldi, Villarramos , Andrés , & Canet Juric , 2022).

## **Resiliencia y autoconfianza para liderar en escenarios adversos**

### **Introducción a la Resiliencia y Autoconfianza en el Liderazgo Escolar**

En el contexto educativo, los directores enfrentan retos complejos, desde gestionar conflictos hasta adaptarse a cambios en políticas educativas. La resiliencia permite superar obstáculos y mantener el enfoque en los objetivos, mientras que la autoconfianza otorga la seguridad necesaria para tomar decisiones efectivas. (Quezadas Barahona, Baeza Sosa, Ovando Torres , Gómez Gallardo , & Bracqbien Noygues, 2023).

### **Conceptos Clave de Resiliencia y Autoconfianza**

#### **¿Qué es la Resiliencia?**

La resiliencia es la capacidad de adaptarse y recuperarse frente a desafíos, como conflictos entre docentes, presión administrativa o cambios inesperados. Para un director, ser resiliente implica mantener la motivación y guiar al equipo incluso en tiempos de incertidumbre. (Quezadas Barahona, Baeza Sosa, Ovando Torres , Gómez Gallardo , & Bracqbien Noygues, 2023).

#### **¿Qué es la Autoconfianza?**

La autoconfianza es la creencia en la propia capacidad para liderar, aprender y adaptarse. No se trata de sentirse perfecto, sino de confiar en el potencial para influir positivamente en la comunidad escolar, incluso ante retos. (Quezadas Barahona, Baeza Sosa, Ovando Torres , Gómez Gallardo , & Bracqbien Noygues, 2023).

- **Resiliencia:** Transforma los fracasos en oportunidades de aprendizaje.
- **Autoconfianza:** Permite tomar decisiones con claridad y modelar seguridad para el equipo.
- **Impacto:** Ambas habilidades crean un clima escolar positivo y motivador.

Un líder resiliente y confiado no solo enfrenta los retos, sino que inspira a su equipo a superarlos juntos.

**Estrategias Prácticas para Desarrollar Resiliencia y Autoconfianza**

Fortalecer la resiliencia y la autoconfianza requiere acciones concretas que los directores escolares pueden implementar en su práctica diaria. A continuación, se presenta una tabla con estrategias y ejemplos de aplicación: (Segovia Quezada , Fúster Guillén , & Ocaña Fernández , 2020).

Tabla 8

| <i>Habilidades y estrategias para fortalecer la resiliencia</i> |                                           |                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Habilidad</b>                                                | <b>Estrategia</b>                         | <b>Ejemplo en el Contexto Escolar</b>                                                                                |
| Autoconfianza                                                   | Celebrar logros y aprender continuamente. | Anotar tres éxitos recientes, como resolver un conflicto o liderar una reunión efectiva.                             |
| Autoconfianza                                                   | Practicar la autocompasión.               | Reemplazar pensamientos como “Fallé” por “Esto es una oportunidad para mejorar” tras una retroalimentación negativa. |
| Resiliencia                                                     | Reframear errores como aprendizajes.      | Analizar una iniciativa fallida, como un proyecto escolar, para ajustar el enfoque.                                  |
| Resiliencia                                                     | Construir una red de apoyo.               | Buscar un mentor o colega para compartir desafíos y obtener consejos.                                                |

*Nota.* La tabla muestra las habilidades con su respectiva estrategia para fortalecer la resiliencia.

**Caso de Estudio: Liderazgo Resiliente en un Escenario Adverso**

Un director enfrenta una crisis cuando un cambio repentino en las políticas educativas exige una reestructuración del plan de estudios en un plazo corto. Inicialmente, el director siente inseguridad, pero reflexiona sobre sus logros pasados (autoconfianza) y decide abordar el desafío paso a paso. Organiza reuniones con el equipo docente, busca el apoyo de un mentor y fomenta la colaboración para diseñar un nuevo plan. A pesar de las dificultades, el director mantiene una actitud positiva, lo que motiva al equipo a adaptarse. Como resultado, la institución implementa el cambio con éxito. (Loaiza Sánchez, Rojas Ortega, Mindiolaza Campos, & Alvear Rengifo, 2025).

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

**Pregunta para reflexionar:** ¿Cómo la resiliencia y la autoconfianza del director influyeron en el equipo docente? Anota tus ideas en una libreta.

**Consejo práctico:** Al final de cada semana, dedica 10 minutos a escribir un logro que te haga sentir orgulloso y un desafío que enfrentaste. Esto refuerza tu autoconfianza y resiliencia.

### **Actividad Reflexiva: Construyendo Resiliencia y Autoconfianza**

Dedica 20 minutos a responder las siguientes preguntas. Estas reflexiones son personales y te ayudarán a fortalecer tu liderazgo:

- Describe un momento reciente en el que sentiste orgullo por tu trabajo como líder escolar. ¿Cómo reforzó esto tu autoconfianza?
- Identifica un desafío reciente en tu entorno escolar. ¿Qué aprendiste y cómo podrías aplicar ese aprendizaje en el futuro?
- Define una acción concreta para esta semana que fortalezca tu resiliencia o autoconfianza, como liderar una reunión o probar una nueva estrategia.
- Recuerda y registrar acciones que hayas realizado como docente o como líder que te hayan ayudado a desarrollar la resiliencia con tus compañeros.

### **Conclusión**

La resiliencia y la autoconfianza son esenciales para liderar en escenarios adversos, permitiendo a los directores escolares transformar desafíos en oportunidades de crecimiento. Al celebrar logros, reframea errores, construir redes de apoyo y avanzar con pequeños pasos, los líderes pueden inspirar a sus equipos y crear una cultura escolar de perseverancia.

## UNIDAD N° 3



### **COMUNICACIÓN ASERTIVA EN COMUNIDADES EDUCATIVAS**

#### **Bases de la comunicación efectiva en comunidades escolares**

La comunicación efectiva es la base para construir una comunidad escolar sólida, donde docentes, estudiantes, familias y directivos colaboran con claridad y respeto. Una comunicación bien ejecutada no solo previene malentendidos, sino que fortalece la convivencia, fomenta la colaboración y permite que las ideas pedagógicas se compartan con impacto. (Crece, 2025).

#### **Componentes Clave de la Comunicación Efectiva**

##### **¿Qué Define una Comunicación Efectiva?**

La comunicación efectiva en el entorno escolar va más allá de transmitir información; se trata de conectar con la comunidad educativa de manera clara, empática y respetuosa. Los siguientes componentes son esenciales para lograrlo: (Guzmán Huayamave, 2018).



- **Claridad:** Expresar ideas de forma directa y comprensible, evitando ambigüedades o términos confusos.
- **Escucha activa:** Prestar atención genuina, mostrando interés mediante gestos, preguntas aclaratorias y parafraseo.
- **Respeto:** Valorar las opiniones de los demás, incluso cuando difieren, y mantener un tono inclusivo y sin juicios.
- **Empatía:** Comprender las emociones y perspectivas de los interlocutores para conectar emocionalmente.
- **Lenguaje no verbal:** Alinear gestos, expresiones faciales y posturas con el mensaje para reforzar la intención comunicativa.

La comunicación efectiva no solo transmite ideas, sino que construye puentes de confianza y colaboración en la comunidad escolar.

### Errores Comunes y Cómo Evitarlos

Incluso los líderes escolares con buenas intenciones pueden cometer errores que dificultan la comunicación. Reconocer y corregir estos errores es clave para mejorar el clima organizacional. A continuación, se presenta una tabla comparativa de errores comunes y estrategias para evitarlos: (Guzmán Huayamave, 2018).

Tabla 9

#### *Errores, impactos y estrategias*

| Error Común                  | Impacto                                          | Estrategia para Evitarlo                                  |
|------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Interrumpir a los demás      | Genera frustración y desmotivación en el equipo. | Esperar a que el interlocutor termine antes de responder. |
| Asumir intenciones           | Crea malentendidos y reduce la confianza.        | Hacer preguntas para comprender la perspectiva.           |
| Usar un tono de superioridad | Desmotiva la participación y genera resistencia. | Adoptar un tono inclusivo y respetuoso.                   |

*Nota.* La tabla muestra los errores más comunes de los líderes en el entorno escolar, el impacto de esos errores y las estrategias que se pueden para evitarlos.

## Caso de Estudio: Comunicación Efectiva en Acción

Un director escolar organiza una reunión para discutir un nuevo plan de evaluación. Inicialmente, los docentes muestran resistencia, expresando confusión sobre los objetivos. En lugar de imponer el plan, el director practica la escucha activa, haciendo preguntas para comprender sus preocupaciones y parafraseando sus puntos para validar sus emociones. Luego, explica los objetivos con claridad, usando ejemplos concretos, y alinea su lenguaje no verbal (manteniendo contacto visual y un tono calmado). Como resultado, los docentes se sienten escuchados, la resistencia disminuye y colaboran en la implementación del plan.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo - Scudo Academy*

**Pregunta para reflexionar:** ¿Cómo los componentes de la comunicación efectiva ayudaron al director a superar la resistencia del equipo?

**Consejo práctico:** Antes de una reunión importante, haz una pausa de 10 segundos para reflexionar: ¿Mi mensaje es claro? ¿Estoy listo para escuchar activamente? Esto te ayudará a comunicarte con propósito y empatía.

## Actividad Reflexiva: Evaluando tu Comunicación

Dedica 15-20 minutos a completar la siguiente tabla de forma personal. Esta actividad te ayudará a identificar tus hábitos comunicativos y áreas de mejora:

Tabla 10

*Situaciones, ejemplo de comunicación y puntos de mejora.*

| Situación Común                                    | ¿Cómo Suelas Comunicarte?                                                  | ¿Qué Podrías Mejorar?                                                    |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Reunión con docentes sobre un nuevo proyecto       | Ejemplo: Hago propuestas claras, pero a veces interrumpo sin darme cuenta. | Ejemplo: Practicar la escucha activa y esperar a que terminen de hablar. |
| Intercambio por correo o chat institucional        | Escribe tu hábito comunicativo.                                            | Escribe una mejora posible.                                              |
| Resolución de un conflicto con un padre de familia | Escribe tu hábito comunicativo.                                            | Escribe una mejora posible.                                              |

Nota. La tabla muestra situaciones comunes que se le presentan a los líderes, la forma de comunicación y los aspectos que se pueden mejorar.

## **Conclusión**

La comunicación efectiva es una herramienta poderosa para los directores, ya que fortalece la colaboración, reduce conflictos y construye confianza en la comunidad educativa. Al aplicar claridad, escucha activa, respeto, empatía y un lenguaje no verbal coherente, los líderes pueden transformar el clima organizacional.

## **Asertividad, autoridad y empatía en la dirección educativa**

### **Introducción a la Asertividad, Autoridad y Empatía en el Liderazgo Escolar**

Un líder escolar efectivo equilibra asertividad, autoridad y empatía para fomentar un clima organizacional positivo. La asertividad permite expresar ideas con claridad y respeto, la autoridad inspira confianza a través del ejemplo, y la empatía conecta emocionalmente con la comunidad educativa. (Mendoza Santos, Velasco Gómez , Vitonera Cruz , Plaza Ronquillo, & Molina Sabando , 2024).

## **Conceptos Clave**

### **Asertividad: Expresión Clara y Respetuosa**

La asertividad es la habilidad de comunicar necesidades, opiniones o decisiones de manera directa, sin agresividad ni sumisión. En la dirección escolar, ser asertivo significa proponer ideas claras, escuchar activamente y buscar soluciones colaborativas. (Fundación Primer paso, 2025).

- Ejemplo: “Entiendo tus preocupaciones sobre el nuevo currículo, pero creo que podemos implementarlo con capacitación adicional.”
- Ejemplo: “Necesitamos el informe para el viernes para cumplir con los plazos.”

## **Autoridad: Liderazgo Basado en la Confianza**

La autoridad no se deriva únicamente del cargo, sino de la capacidad de inspirar confianza a través de la experiencia, el conocimiento y el ejemplo. Un director con autoridad lidera con firmeza y justicia, evitando el autoritarismo. (Cruz Soto , 2010).

- Guiar con el ejemplo, como modelar prácticas pedagógicas innovadoras.
- Tomar decisiones claras en momentos críticos, explicando el razonamiento.

## **Empatía: Conexión Emocional**

La empatía implica comprender las emociones y perspectivas de los demás, creando un entorno donde todos se sienten valorados. En el liderazgo escolar, la empatía fortalece las relaciones y reduce conflictos. (Cruz Soto , 2010).

- Validar las emociones de un docente frustrado antes de proponer soluciones.
- Escuchar activamente a un padre de familia para entender sus preocupaciones.

Un líder que combina asertividad, autoridad y empatía no solo dirige, sino que transforma su comunidad escolar.

## **Aplicaciones Prácticas en la Dirección**

Integrar asertividad, autoridad y empatía en el liderazgo escolar requiere estrategias específicas. A continuación, se presenta una tabla comparativa para ilustrar cómo aplicar estas habilidades:

Tabla 11

### ***Habilidades, acciones prácticas y ejemplos en el contexto educativo***

| <b>Habilidad</b> | <b>Acción Práctica</b>                       | <b>Ejemplo en el Contexto Escolar</b>                                          |
|------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Asertividad      | Expresar necesidades con claridad y respeto. | “Propongo que planifiquemos juntos el cronograma para asegurar su viabilidad.” |
| Autoridad        | Tomar decisiones firmes y justificarlas.     | Decidir priorizar un programa de capacitación, explicando su impacto.          |
| Empatía          | Validar emociones antes de actuar.           | Escuchar las preocupaciones de un docente antes de sugerir soluciones.         |

*Nota.* La tabla muestra las habilidades del liderazgo, las acciones prácticas y ejemplos útiles en el contexto escolar.

## **Caso de Estudio: Equilibrio en el Liderazgo**

Un director enfrenta un conflicto entre docentes sobre la asignación de horarios. En lugar de imponer una solución, el director escucha activamente las preocupaciones de cada parte (empatía) y reconoce sus puntos de vista. Luego, expresa su propuesta de manera clara: “Entiendo que los horarios son un desafío, pero propongo redistribuirlos equitativamente tras una revisión conjunta” (asertividad). Finalmente, toma una decisión final basada en las necesidades de la institución, explicando su razonamiento para ganar el respeto del equipo (autoridad). Como resultado, los docentes aceptan la solución y el clima escolar mejora.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

**Pregunta para reflexionar:** ¿Cómo el equilibrio entre asertividad, autoridad y empatía contribuyó al éxito del director?

**Consejo práctico:** Antes de una reunión difícil, escribe una frase asertiva que exprese tu postura con claridad y respeto. Practica decirla con un tono calmado y empático para reforzar tu autoridad.

## **Actividad Reflexiva: Evaluando tu Liderazgo**

Dedica 15-20 minutos a responder las siguientes preguntas. Estas reflexiones son personales y te ayudarán a integrar asertividad, autoridad y empatía en tu liderazgo:

- Describe una situación reciente en la que hayas sido asertivo. ¿Qué impacto tuvo en tu equipo?
- Piensa en un momento en que ejerciste tu autoridad. ¿Fue percibida como inspiradora o impositiva? ¿Cómo podrías mejorarla?

- ¿Cómo has mostrado empatía en una interacción reciente con un docente o padre de familia? ¿Qué aprendiste?

## **Conclusión**

La combinación de asertividad, autoridad y empatía permite a los directores liderar con impacto, fomentando un clima organizacional basado en la confianza y la colaboración. Al expresar ideas con claridad, tomar decisiones firmes y conectar emocionalmente, los líderes transforman desafíos en oportunidades.

## **Escucha activa como estrategia de liderazgo participativo**

### **Introducción a la Escucha Activa en el Liderazgo Escolar**

La escucha activa es una habilidad fundamental para el liderazgo participativo, ya que permite a los directores comprender las necesidades, preocupaciones y perspectivas de su comunidad educativa. Más allá de simplemente oír, la escucha activa implica estar plenamente presente, validar emociones y fomentar un diálogo inclusivo. (Mejía Guachichulca , Segovia Bermeo, Encalada Chuncho , & Figueroa Solano, 2023).

### **Conceptos Clave de la Escucha Activa**

#### **¿Qué es la Escucha Activa?**

La escucha activa es el proceso de prestar atención total a lo que otra persona comunica, con una actitud de apertura y empatía. Va más allá de las palabras, incluyendo la comprensión de las emociones y necesidades subyacentes. En el liderazgo escolar, esta habilidad permite detectar problemas, construir confianza y fomentar un entorno donde todos se sientan valorados. (Martins, 2025)

### Beneficios en el Liderazgo Participativo

La escucha activa es una herramienta poderosa para el liderazgo participativo, ya que promueve la colaboración, reduce conflictos y fortalece la cohesión del equipo. Al escuchar activamente, el director escolar: (Martins, 2025)

- Genera confianza, haciendo que el equipo se sienta escuchado y respetado.
- Identifica problemas antes de que escalen, como tensiones entre docentes o preocupaciones de padres.
- Fomenta la participación, invitando a todos a contribuir con ideas y soluciones.

Escuchar activamente no solo resuelve problemas, sino que construye una comunidad escolar donde todos se sienten parte del cambio.

### Estrategias Prácticas para la Escucha Activa

Desarrollar la escucha activa requiere práctica y compromiso. A continuación, se presenta una tabla con estrategias prácticas y ejemplos de su aplicación en el contexto escolar: (Martins, 2025).

Tabla 12

*Estrategias para fomentar la comunicación y ejemplos en el contexto escolar*

| Estrategia            | Descripción                                          | Ejemplo en el Contexto Escolar                                                   |
|-----------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Estar presente        | Evitar distracciones y mantener contacto visual.     | Dejar el celular a un lado durante una reunión con docentes.                     |
| No interrumpir        | Permitir que el interlocutor complete su idea.       | Esperar a que un docente termine de explicar su preocupación antes de responder. |
| Parafrasear y aclarar | Resumir lo escuchado y hacer preguntas aclaratorias. | “Entonces, lo que propones es un cambio en el horario, ¿correcto?”               |

*Nota.* La tabla muestra las estrategias para mejorar la comunicación y la escucha activa, describe lo que son estas estrategias y da ejemplos en el contexto escolar.

### Caso de Estudio: Escucha Activa para la Colaboración

Un director nota que los docentes están desmotivados tras un cambio en las políticas de evaluación. En lugar de proponer soluciones inmediatas, organiza una reunión donde practica la escucha activa: mantiene contacto visual, evita interrupciones y

parafrasea las preocupaciones del equipo, diciendo: “Entiendo que sienten que el nuevo sistema es abrumador. ¿Qué apoyo necesitan?”. Esto abre un diálogo donde los docentes sugieren ideas prácticas, como talleres de capacitación. El director implementa estas sugerencias, lo que aumenta la confianza y la colaboración del equipo.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

**Pregunta para reflexionar:** ¿Cómo la escucha activa del director fomentó la participación del equipo? Anota tus ideas en una libreta.

**Consejo práctico:** Durante una conversación, usa la técnica del “minuto de pausa”: antes de responder, cuenta hasta tres en tu mente para asegurarte de haber comprendido el mensaje y evitar reaccionar impulsivamente.

### **Actividad Reflexiva: Practicando la Escucha Activa**

Dedica 15-20 minutos a responder las siguientes preguntas. Estas reflexiones son personales y te ayudarán a fortalecer tu práctica de escucha activa:

- Describe una situación reciente en la que escuchaste activamente a un docente, estudiante o padre de familia. ¿Qué hiciste bien y qué podrías mejorar?
- Piensa en un momento en que te distrajiste mientras alguien te hablaba. ¿Qué provocó la distracción y cómo podrías evitarlo?
- Planifica una acción concreta para esta semana, como practicar el parafraseo en una reunión, para mejorar tu escucha activa.

### **Conclusión**

La escucha activa es una herramienta esencial para el liderazgo participativo, ya que fomenta la confianza, detecta problemas a tiempo y promueve la colaboración en la



comunidad escolar. Al estar presente, evitar interrupciones y parafrasear, los directores escolares pueden transformar el clima organizacional.

## **Comunicación estratégica para movilizar personas y proyectos**

### **Introducción a la Comunicación Estratégica en el Liderazgo Escolar**

La comunicación estratégica es la habilidad de transmitir mensajes que no solo informan, sino que inspiran acción y movilizan a la comunidad escolar hacia objetivos comunes. En el contexto educativo, esta habilidad permite a los directores escolares alinear a docentes, estudiantes y familias en torno a proyectos innovadores, como nuevos programas pedagógicos o iniciativas de mejora escolar. (Montalvo Villacis & Villacís Domínguez , 2025).

### **Conceptos Clave de la Comunicación Estratégica**

#### **¿Qué es la Comunicación Estratégica?**

La comunicación estratégica va más allá de compartir información; se centra en diseñar mensajes que conecten emocionalmente, clarifiquen objetivos y motiven a la acción. En el liderazgo escolar, esto implica articular una visión clara, explicar su importancia y convocar a la comunidad educativa a participar activamente. (Montalvo Villacis & Villacís Domínguez , 2025).

### **Elementos de un Mensaje Movilizador**

Un mensaje estratégico debe ser claro, inspirador y orientado a la acción. Los elementos clave incluyen:

- **Claridad:** Usar un lenguaje directo y comprensible, evitando tecnicismos innecesarios.
- **Propósito:** Explicar el “por qué” detrás de la iniciativa para generar compromiso.

- **Conexión emocional:** Usar palabras que inspiren confianza, colaboración o entusiasmo.
- **Tono positivo:** Enfocarse en las oportunidades y logros posibles, no en los errores.
- **Llamado a la acción:** Concluir con una invitación clara, como “Hagamos esto juntos”.

Un mensaje estratégico no solo informa, sino que enciende la motivación para transformar la escuela.

### Estrategias para Movilizar Personas y Proyectos

Para movilizar a la comunidad escolar, los directores deben diseñar mensajes que sean claros, inspiradores y adaptados al contexto. A continuación, se presenta una tabla con estrategias y ejemplos prácticos: (Villa Agüero, 2024).

Tabla 13

***Estrategias para mejorar la comunicación estratégica***

| <b>Estrategia</b>          | <b>Descripción</b>                                           | <b>Ejemplo en el Contexto Escolar</b>                                              |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Exponer la meta claramente | Definir el objetivo en términos simples y específicos.       | “Nuestra meta es implementar un programa de inclusión para todos los estudiantes.” |
| Explicar el propósito      | Conectar la meta con un beneficio para la comunidad escolar. | “Esto permitirá que cada estudiante se sienta valorado y aprenda mejor.”           |
| Invitar a la acción        | Cerrar con una invitación clara y motivadora.                | “Cuento con ustedes para que juntos hagamos este cambio realidad.”                 |

Nota: La tabla muestra estrategias que se aplican en el contexto escolar para mejorar la comunicación estratégica, las describe y ejemplifica.

### Caso de Estudio: Movilizando un Proyecto Escolar

Un director desea implementar un programa de aprendizaje basado en proyectos, pero enfrenta resistencia de los docentes, quienes temen que sea demasiado complejo. En una reunión, el director presenta la meta claramente: “Queremos que nuestros estudiantes desarrollen habilidades críticas a través de proyectos prácticos.” Explica el propósito: “Esto los preparará mejor para resolver problemas reales y aumentará su motivación.” Finalmente, invita a la acción: “Propongo que empecemos con un proyecto piloto y

cuento con sus ideas para hacerlo exitoso.” La claridad y el tono positivo motivan a los docentes a participar, y el programa se implementa con éxito.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

**Pregunta para reflexionar:** ¿Cómo los elementos de la comunicación estratégica influyeron en la aceptación del proyecto por parte del equipo?

**Consejo práctico:** Antes de presentar un proyecto, escribe tu mensaje en tres partes: meta, propósito y llamado a la acción. Practica decirlo en voz alta para asegurarte de que sea claro y motivador.

### **Actividad Reflexiva: Diseñando un Mensaje Estratégico**

Dedica 15-20 minutos a responder las siguientes preguntas. Estas reflexiones son personales y te ayudarán a aplicar la comunicación estratégica en tu liderazgo:

- Piensa en un proyecto escolar que desees implementar. ¿Cuál es la meta principal y cómo la expresarías claramente?
- ¿Qué propósito o beneficio destacarías para motivar a tu equipo a participar?
- Escribe un mensaje estratégico completo, incluyendo una invitación a la acción, y practica presentarlo a tu equipo.

### **Conclusión**

La comunicación estratégica es una herramienta clave para movilizar personas y proyectos en la escuela, transformando ideas en acciones concretas. Al diseñar mensajes claros, inspiradores y orientados a la acción, los directores pueden alinear a su comunidad hacia objetivos comunes. Se ha explorado cómo la comunicación efectiva, la asertividad, la autoridad, la empatía y la escucha activa fortalecen el liderazgo participativo.

## UNIDAD N° 4



### **FEEDBACK PEDAGÓGICO Y CONVERSACIONES CON IMPACTO**

#### **Feedback pedagógico para la mejora docente**

El feedback pedagógico es una herramienta poderosa para promover el crecimiento profesional de los docentes, mejorar las prácticas de enseñanza y fortalecer el clima escolar. Más que señalar errores o elogiar logros, el feedback efectivo guía a los docentes hacia la reflexión y el desarrollo continuo, siempre con respeto y claridad. (Anzules Ballesteros , Luna Suárez, Solano Moreno , Jara Bustamante , & Maliza Cruz, 2024).

#### **Principios y Beneficios del Feedback Pedagógico**

##### **¿Qué es el Feedback Pedagógico?**

El feedback pedagógico es un proceso comunicativo que busca reforzar las fortalezas de un docente y orientar mejoras en su práctica educativa. Cuando se entrega de manera efectiva, fortalece la confianza, fomenta la colaboración y contribuye al

desarrollo profesional continuo. (Anzules Ballesteros , Luna Suárez, Solano Moreno , Jara Bustamante , & Maliza Cruz, 2024).

### **Principios Clave**

Para que el feedback sea efectivo, debe seguir estos principios:

- **Oportuno:** Proporcionarlo poco después de la observación para maximizar su relevancia.
- **Específico:** Centrarse en acciones concretas, evitando comentarios vagos como “mejorar”.
- **Equilibrado:** Combinar reconocimientos positivos con sugerencias de mejora.
- **Orientado a soluciones:** Ofrecer estrategias prácticas para abordar las áreas de mejora.
- **Respetuoso:** Usar un tono empático y profesional para mantener la confianza.

El feedback efectivo no solo corrige, sino que inspira a los docentes a alcanzar su máximo potencial.

### **Modelos Prácticos para Dar Feedback**

Existen modelos estructurados que facilitan la entrega de feedback claro y constructivo. A continuación, se presentan dos modelos ampliamente utilizados en contextos educativos: (Quezada Caceres & Salinas Tapia , 2021).

#### **Modelo S.T.A.R.**

El modelo S.T.A.R. (Situación, Tarea, Acción, Resultado) proporciona una estructura clara para describir un evento específico y sus consecuencias:

- **Situación:** Contextualiza el momento y lugar del evento.
- **Tarea:** Describe la responsabilidad o expectativa.

- **Acción:** Detalla lo que hizo el docente.
- **Resultado:** Explica el impacto de la acción.

Ejemplo: “Durante la clase observada el lunes (Situación), tu objetivo era involucrar a todos los estudiantes en una discusión (Tarea). Noté que usaste preguntas abiertas, pero solo algunos participaron (Acción), lo que limitó la dinámica grupal (Resultado). Te sugiero incorporar dinámicas de grupos pequeños para aumentar la participación.” (Periañez, 2020).

### Modelo Sándwich

El modelo Sándwich equilibra el feedback positivo y constructivo para fomentar un ambiente de confianza:

- **Inicio:** Comienza con un reconocimiento positivo.
- **Centro:** Aborda el aspecto a mejorar con sugerencias claras.
- **Cierre:** Finaliza reforzando la confianza en el docente.

Ejemplo: “Tu entusiasmo al explicar el tema captó la atención de los estudiantes (Inicio). Podrías mejorar la claridad de las instrucciones iniciales para evitar confusiones (Centro). Confío en que con pequeños ajustes tu clase será aún más impactante (Cierre).” (Santander Open Academy, 2023).

Tabla 14

#### *Modelo S.T.A.R. vs. Modelo Sándwich*

| Modelo S.T.A.R.                             | Modelo Sándwich                      |
|---------------------------------------------|--------------------------------------|
| Enfocado en hechos y resultados específicos | Equilibra reconocimiento y mejora    |
| Ideal para observaciones puntuales          | Fortalece la relación con el docente |

*Nota.* La tabla muestra cómo se aplica el modelo STAR y el modelo Sándwich

### Caso de Estudio: Feedback para la Mejora Docente

Un director observa la clase de un docente y nota que, aunque la planificación es sólida, los estudiantes parecen desmotivados. En una reunión posterior, usa el modelo

Sándwich: “Tu planificación detallada muestra un gran compromiso con el aprendizaje (Inicio). Sugiero incorporar actividades interactivas, como dinámicas grupales, para aumentar el entusiasmo de los estudiantes (Centro). Estoy seguro de que tu creatividad hará que las clases sean aún más atractivas (Cierre).” El docente implementa las sugerencias y, en la siguiente observación, los estudiantes participan activamente, mejorando el ambiente del aula.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

**Pregunta para reflexionar:** ¿Cómo el uso del modelo Sándwich impactó la motivación y el desempeño del docente?

**Consejo práctico:** Antes de dar feedback, escribe los puntos clave usando el modelo S.T.A.R. o Sándwich. Esto te ayudará a estructurar tu mensaje y mantener un tono constructivo.

### **Actividad Reflexiva: Practicando el Feedback Pedagógico**

Toma una libreta y dedica 15-20 minutos a responder las siguientes preguntas. Estas reflexiones son personales y te ayudarán a mejorar tu práctica de feedback:

- Piensa en una observación reciente de un docente. ¿Qué hiciste bien en tu feedback y qué podrías mejorar?
- Escribe un ejemplo de feedback usando el modelo S.T.A.R. para una situación específica en tu escuela.
- Escribe un ejemplo de feedback usando el modelo Sándwich para la misma situación. ¿Cuál modelo te parece más adecuado y por qué?

## **Conclusión**

El feedback pedagógico es una herramienta esencial para el liderazgo escolar, ya que impulsa el crecimiento profesional de los docentes y mejora las prácticas educativas. Al aplicar principios como oportunidad, especificidad y respeto, y usar modelos como S.T.A.R. y Sándwich, los directores pueden fomentar un clima de confianza y colaboración.

## **Manejo de conversaciones complejas con equipos y familias**

Las conversaciones complejas son aquellas que abordan temas sensibles, como conflictos entre docentes, bajo desempeño o preocupaciones de familias. Evitarlas puede agravar los problemas, mientras que enfrentarlas con respeto y estrategia fortalece la confianza y el clima escolar. (Obaco Soto , 2020).

## **Conceptos Clave de las Conversaciones Complejas**

### **¿Qué son las Conversaciones Complejas?**

Las conversaciones complejas abordan temas incómodos, como dar retroalimentación negativa, resolver conflictos o comunicar decisiones difíciles. En el contexto escolar, estas conversaciones pueden involucrar a docentes, familias o estudiantes, y requieren un enfoque que combine claridad, empatía y resolución de problemas. (Obaco Soto , 2020).

## **Importancia en el Liderazgo Escolar**

Manejar estas conversaciones con éxito fortalece la confianza, reduce tensiones y promueve un clima escolar colaborativo. Los beneficios incluyen:

- Resolución de conflictos antes de que escalen.
- Fortalecimiento de relaciones con docentes y familias.



- Modelado de un liderazgo justo y empático.

Una conversación difícil bien manejada transforma conflictos en oportunidades para crecer como comunidad. (Obaco Soto , 2020).

## Estrategias para Manejar Conversaciones Complejas

Conducir conversaciones complejas requiere preparación y un enfoque estructurado. A continuación, se presenta una tabla con estrategias prácticas y ejemplos para aplicarlas en el contexto escolar: (Arias Monge, 2012).

Tabla 15

### *Estrategias para el manejo de conversaciones complejas*

| <b>Estrategia</b>            | <b>Descripción</b>                                            | <b>Ejemplo en el Contexto Escolar</b>                                                       |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Preparación mental           | Revisar hechos, elegir el momento y mantener la calma.        | Planificar una reunión privada para discutir un incumplimiento de plazos.                   |
| Enfocarse en comportamientos | Describir acciones específicas, no juzgar a la persona.       | “Noté que el informe no se entregó a tiempo” en lugar de “eres irresponsable.”              |
| Escucha activa               | Permitir que el otro explique su perspectiva sin interrumpir. | Parafrasear: “Entiendo que tuviste dificultades con el cronograma, ¿puedes explicarme más?” |

*Nota.* La tabla muestra las estrategias que aplican los líderes para el manejo de conversaciones complejas, las describe y ejemplifica en el contexto escolar.

## Caso de Estudio: Resolviendo un Conflicto con una Familia

Un director escolar debe abordar las quejas de un padre sobre el trato de un docente hacia su hijo. Prepara la conversación revisando los hechos y eligiendo un espacio privado. Comienza diciendo: “Entiendo que está preocupado por la experiencia de su hijo en clase” (exposición clara del tema). Explica el impacto: “Esto ha generado tensión que afecta el ambiente del aula.” Escucha activamente la perspectiva del padre, parafraseando sus preocupaciones. Juntos acuerdan un plan: el docente recibirá retroalimentación y el padre será informado del progreso. El director cierra reafirmando: “Confío en que trabajando juntos mejoraremos la situación.” Esto resuelve el conflicto y fortalece la relación con la familia.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo - Scudo Academy*

**Pregunta para reflexionar:** ¿Cómo las estrategias utilizadas por el director contribuyeron a resolver el conflicto? Anota tus ideas en una libreta.

**Consejo práctico:** Antes de una conversación difícil, escribe el objetivo principal y una frase inicial que sea clara y respetuosa. Esto te ayudará a mantener el enfoque y un tono constructivo.

### **Actividad Reflexiva: Preparando una Conversación Compleja**

Dedica 15-20 minutos a responder las siguientes preguntas. Estas reflexiones son personales y te ayudarán a mejorar tu manejo de conversaciones complejas:

1. Piensa en una conversación difícil reciente con un docente o familia. ¿Qué hiciste bien y qué podrías mejorar?
2. Escoge una situación actual que requiera una conversación compleja. Escribe cómo expondrías el tema y el impacto del problema.
3. Planifica una acción concreta para esta semana, como practicar la escucha activa en una conversación difícil, y describe cómo lo harás.

### **Conclusión**

El manejo de conversaciones complejas es una habilidad esencial para los directores, ya que transforma conflictos en oportunidades de crecimiento y fortalece las relaciones dentro de la comunidad educativa. Al prepararse mentalmente, enfocarse en comportamientos, escuchar activamente y buscar soluciones colaborativas, los líderes pueden construir un clima escolar basado en la confianza.

### **Comunicación no verbal e influencia en entornos escolares**

La comunicación no verbal es un componente esencial del liderazgo escolar, ya que transmite confianza, empatía y autoridad sin necesidad de palabras. Gestos, posturas,

expresiones faciales y tono de voz influyen en cómo docentes, estudiantes y familias perciben a un director.

## **Conceptos Clave de la Comunicación No Verbal**

### **¿Qué es la Comunicación No Verbal?**

La comunicación no verbal incluye todos los mensajes transmitidos a través de gestos, posturas, expresiones faciales, tono de voz y contacto visual. En el liderazgo escolar, estos elementos refuerzan o contradicen el mensaje verbal, afectando la percepción de confianza y autoridad del director. (UNIR, 2023).

### **Elementos Principales**

Los siguientes elementos son fundamentales para proyectar una presencia efectiva:

- **Postura:** Mantener la espalda recta y los hombros relajados proyecta confianza y apertura.
- **Gestos:** Usar movimientos naturales y manos visibles refuerza el mensaje sin distraer.
- **Mirada:** Establecer contacto visual natural demuestra interés y empatía.
- **Expresión facial:** Alinear las expresiones con el mensaje, mostrando calma o entusiasmo según el contexto.
- **Distancia interpersonal:** Respetar el espacio personal, ajustándose al contexto cultural.

Tu presencia no verbal habla antes que tus palabras, construyendo confianza o distancia en la comunidad escolar. (UNIR, 2023).

### Estrategias para Desarrollar una Presencia Ejecutiva

Proyectar una presencia ejecutiva requiere práctica consciente para alinear la comunicación no verbal con los objetivos de liderazgo. A continuación, se presenta una tabla con estrategias y ejemplos prácticos: (c - executives, 2024).

Tabla 16

*Estrategias para proyectar una presencia ejecutiva*

| Estrategia                   | Descripción                                                 | Ejemplo en el Contexto Escolar                                          |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Mantener una postura abierta | Evitar cruzar brazos o encorvarse para proyectar confianza. | Pararse erguido durante una reunión con docentes, con manos visibles.   |
| Usar pausas y tono calmado   | Hablar con ritmo pausado para transmitir seguridad.         | Hacer pausas al explicar un nuevo proyecto para enfatizar puntos clave. |
| Alinear expresiones faciales | Asegurar que la cara refleje el mensaje verbal.             | Sonreír levemente al felicitar a un docente por su trabajo.             |

*Nota.* La tabla muestra las estrategias para proyectar una imagen ejecutiva, las describe y proporciona un ejemplo en el contexto escolar.

### Caso de Estudio: Influencia a través de la Presencia No Verbal

Un director escolar organiza una reunión para presentar un nuevo programa de inclusión, pero nota que los docentes están escépticos. En lugar de hablar apresuradamente, adopta una postura erguida, mantiene contacto visual con el grupo y usa gestos suaves para enfatizar puntos clave. Su tono es calmado, con pausas estratégicas, y su expresión facial refleja entusiasmo por el proyecto. Al final, parafrasea las preocupaciones del equipo, mostrando empatía. Esta presencia no verbal genera confianza, reduce la resistencia y motiva a los docentes a participar en el programa.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

**Pregunta para reflexionar:** ¿Cómo la comunicación no verbal del director influyó en la aceptación del programa por parte del equipo?

**Consejo práctico:** Antes de una reunión importante, practica frente a un espejo tu postura, gestos y expresiones faciales. Esto te ayudará a proyectar confianza y alinearte con tu mensaje verbal.

### **Actividad Reflexiva: Evaluando tu Comunicación No Verbal**

Dedica 15-20 minutos a responder las siguientes preguntas. Estas reflexiones son personales y te ayudarán a mejorar tu presencia no verbal:

- Piensa en una interacción reciente con docentes o familias. ¿Qué elementos no verbales (postura, gestos, mirada) usaste y cómo crees que fueron percibidos?
- Identifica un hábito no verbal que quieras mejorar, como evitar cruzar los brazos o mantener contacto visual. ¿Cómo lo practicarás?
- Planifica una acción concreta para esta semana, como grabarte durante una presentación para analizar tu comunicación no verbal.

### **Conclusión**

La comunicación no verbal es una herramienta poderosa para el liderazgo escolar, ya que refuerza la confianza, empatía y autoridad del director. Al dominar la postura, gestos, mirada y expresiones faciales, los líderes pueden influir positivamente en el clima escolar.

### **Prácticas de coaching educativo y acompañamiento entre pares**

El coaching educativo y el acompañamiento entre pares son herramientas poderosas para el desarrollo profesional en el ámbito escolar. Estas prácticas no solo fortalecen las habilidades de comunicación y retroalimentación, sino que también fomentan una cultura de colaboración y confianza. (Tasayco Díaz , Morales Ruiz, & Tudelano Reyes , 2025).

## **Conceptos Clave del Coaching Educativo**

### **¿Qué es el Coaching de Pares?**

El coaching de pares es un proceso colaborativo en el que colegas del mismo nivel se apoyan mutuamente para reflexionar sobre desafíos, compartir observaciones y encontrar soluciones prácticas. A diferencia del coaching profesional, que involucra a un experto, el coaching de pares promueve el aprendizaje recíproco, fortaleciendo habilidades como la escucha activa, la formulación de preguntas abiertas y la entrega de feedback constructivo. (Tasayco Díaz , Morales Ruiz, & Tudelano Reyes , 2025).

### **Beneficios en el Contexto Escolar**

Practicar coaching de pares en un entorno seguro ofrece múltiples beneficios:

- Construye confianza para dar y recibir feedback claro y respetuoso.
- Mejora la capacidad de manejar conversaciones difíciles de manera estratégica.
- Fomenta una cultura de colaboración y aprendizaje continuo entre docentes.

El coaching de pares transforma la comunicación en una herramienta de crecimiento mutuo y confianza. (Tasayco Díaz , Morales Ruiz, & Tudelano Reyes , 2025).

### **Estructura para Practicar Coaching de Pares**

Una práctica estructurada de coaching de pares maximiza el aprendizaje. A continuación, se detalla un proceso en tres fases, con ejemplos de aplicación:

Tabla 17

**Coaching de pares**

| Fase                      | Descripción                                                                                                                          | Ejemplo en el Contexto Escolar                                                       |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Preparación del escenario | Formar duplas o tríos, definir un desafío real y establecer reglas de respeto.                                                       | Dos docentes acuerdan discutir cómo mejorar la participación estudiantil.            |
| Ejecución de la práctica  | Un participante comparte su desafío, el otro ofrece feedback (usando S.T.A.R. o Sándwich) y actúa como coach con preguntas abiertas. | “¿Qué estrategias has probado para motivar a los estudiantes? ¿Qué apoyo necesitas?” |
| Reflexión final           | Ambos comparten aprendizajes y áreas de mejora en su comunicación.                                                                   | “Me sentí escuchado y ahora veo cómo estructurar mejor mi feedback.”                 |

*Nota.* La tabla muestra cada una de las fases que se aplican para un coaching de pares, las describe y proporciona un ejemplo en el contexto escolar.

**Caso de Estudio: Coaching de Pares en Acción**

Un director organiza una sesión de coaching de pares entre docentes para abordar desafíos en la gestión del aula. En una dupla, un docente comparte que lucha con la participación estudiantil. Su colega usa el modelo Sándwich: “Tu planificación es clara y estructurada (Inicio). Podrías probar dinámicas grupales para involucrar a más estudiantes (Centro). Confío en que tu creatividad hará la diferencia (Cierre).” Luego, actúa como coach, preguntando: “¿Qué has intentado antes? ¿Qué apoyo necesitas?” La conversación lleva al docente a diseñar una nueva estrategia, y ambos reflexionan sobre cómo la práctica fortaleció su confianza para dar feedback.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

**Pregunta para reflexionar:** ¿Cómo el coaching de pares ayudó al docente a encontrar soluciones y al director a fomentar colaboración?

**Consejo práctico:** Durante una sesión de coaching de pares, escribe una pregunta abierta clave antes de empezar, como “¿Qué te gustaría lograr con esta situación?” Esto te ayudará a guiar la conversación sin imponer soluciones.

**Actividad Reflexiva: Diseñando una Sesión de Coaching de Pares**

Dedica 15-20 minutos a responder las siguientes preguntas. Estas reflexiones son personales y te ayudarán a implementar el coaching de pares en tu escuela:

- Piensa en una situación reciente en la que diste feedback a un colega. ¿Cómo podrías haber incorporado elementos de coaching de pares?
- Diseña una sesión de coaching de pares para tu equipo. ¿Qué desafío abordarían y qué preguntas abiertas usarías?
- Planifica una acción concreta para esta semana, como organizar una práctica de coaching de pares, y describe cómo asegurarás un entorno seguro.

## **Conclusión**

El coaching educativo y el acompañamiento entre pares son prácticas transformadoras que fortalecen las habilidades de comunicación, retroalimentación y resolución de problemas en la comunidad escolar. Al practicar en un entorno seguro, los líderes y docentes desarrollan confianza y hábitos de colaboración.



## UNIDAD N° 5



### **MARCA PROFESIONAL DOCENTE Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL**

#### **¿Quién eres cuando no estás presente?**

##### **Introducción a la Identidad Profesional Directiva**

La identidad profesional de un director es la percepción que docentes, estudiantes, familias y la comunidad tienen de él o ella cuando no está presente. Es la huella que dejas a través de tus acciones, decisiones y forma de liderar. Gestionar conscientemente esta identidad no solo fortalece tu credibilidad, sino que también impacta la reputación de la institución. (Bolívar & Ritacco, 2016).

##### **Conceptos Clave de la Identidad Profesional**

#### **¿Qué es la Identidad Profesional?**

La identidad profesional es el conjunto de percepciones, emociones y recuerdos que otros asocian contigo como líder escolar. Incluye tu actitud, profesionalismo,

comunicación y cómo manejas los desafíos diarios. Es la respuesta a la pregunta: “¿Quién eres cuando no estás presente?” (Bolívar & Ritacco , 2016).

### Componentes de la Identidad Profesional

Una identidad profesional sólida se construye a través de:

- **Actitud diaria:** Cómo interactúas, escuchas y resuelves problemas en la escuela.
- **Profesionalismo visible:** Cumplimiento de compromisos, puntualidad y calidad en el liderazgo.
- **Comunicación efectiva:** Claridad y empatía en tus interacciones con la comunidad educativa.
- **Reputación interna:** La percepción que docentes y familias tienen de tu liderazgo.

Tu identidad profesional es la historia que otros cuentan sobre ti cuando no estás en la sala. (Bolívar & Ritacco , 2016).

### Construyendo una Identidad Profesional Sólida

Desarrollar una identidad profesional que inspire confianza requiere coherencia y autenticidad. A continuación, se presenta una tabla con estrategias prácticas y ejemplos: (Grañó Calvete, 2025).

Tabla 18

***Estrategias para desarrollar una identidad profesional***

| Estrategia                        | Descripción                                                | Ejemplo en el Contexto Escolar                                 |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Definir tu propuesta de liderazgo | Aclarar qué valores y fortalezas te distinguen como líder. | Promover un liderazgo inclusivo que fomente la participación.  |
| Ser coherente                     | Alinear tus palabras con tus acciones en todo momento.     | Cumplir plazos prometidos para un proyecto escolar.            |
| Aumentar visibilidad interna      | Participar activamente y aportar ideas en reuniones.       | Proponer una iniciativa pedagógica en una reunión de docentes. |

*Nota.* La tabla muestra las estrategias a aplicar para desarrollar una identidad profesional que inspire confianza, coherencia y autenticidad.

## **Caso de Estudio: Construyendo una Identidad Profesional**

Un director nota que su equipo percibe su liderazgo como distante. Reflexiona y decide fortalecer su identidad profesional definiendo sus valores: inclusión, empatía y compromiso. En reuniones, escucha activamente y propone soluciones colaborativas. Cumple puntualmente con los plazos de los proyectos y se asegura de reconocer públicamente los logros del equipo. Con el tiempo, los docentes comienzan a describirlo como un líder accesible y confiable, mejorando el clima escolar y la percepción de la escuela en la comunidad.

*Tomado del Curso de Liderazgo Educativo*

*Scudo Academy*

**Pregunta para reflexionar:** ¿Cómo las acciones del director moldearon su identidad profesional y beneficiaron a la escuela? Anota tus ideas en una libreta.

**Consejo práctico:** Escribe tres palabras que quieras que asocien con tu liderazgo (por ejemplo, empático, confiable, innovador) y evalúa si tus acciones diarias las reflejan. Ajusta tus comportamientos para alinearlos con esta visión.

## **Actividad Reflexiva: Descubriendo tu Identidad Profesional**

Dedica 15-20 minutos a responder las siguientes preguntas. Estas reflexiones son personales y te ayudarán a construir tu identidad profesional:

- ¿Qué tres palabras crees que tus docentes o familias usarían para describirte como líder?
- ¿Estás siendo percibido como quieres? Si no, ¿qué acciones específicas podrías tomar para cambiar esa percepción?
- Planifica una acción concreta para esta semana, como reconocer públicamente el trabajo de un docente, para reforzar tu identidad profesional.

## **Conclusión**

La identidad profesional de un director escolar cómo es percibido y, en consecuencia, influye en la reputación de la institución. Al cultivar una actitud coherente, profesionalismo visible y comunicación efectiva, los líderes pueden convertirse en referentes de confianza.

## **Autoridad pedagógica y credibilidad profesional**

En cualquier organización, ser visto como un líder potencial no depende solo de tus resultados técnicos. La credibilidad interna es lo que hace que las personas crean en ti, confíen en tu criterio y te sigan cuando llegue el momento de liderar un equipo o un proyecto. (Covey, 1989).

La credibilidad no es algo que se compra ni se autoprocama: se construye mediante acciones constantes y visibles dentro del entorno laboral. Aquí aprenderás cómo hacerlo. (Covey, 1989).

## **¿Qué es la credibilidad interna?**

Es la percepción que compañeros, líderes y otras áreas tienen sobre tu nivel de confiabilidad profesional. Incluye: (Covey F. , 2025)

- Si confían en tu palabra y en que cumplirás lo que prometes.
- Si consideran que tomas decisiones con criterio sólido.
- Si te perciben como alguien estable, coherente y justo.

Cuando tienes credibilidad interna:

- Las personas escuchan tus ideas.
- Te consideran cuando hay nuevos proyectos.
- No necesitan supervisarte en exceso porque confían en tu compromiso.

### **Las 3 bases de la credibilidad profesional**

- **Resultados visibles:** Cumplir lo que prometes, entregar trabajo de calidad y cumplir plazos.
- **Actitudes consistentes:** Mantener la calma ante la presión, comunicarte con respeto y demostrar madurez.
- **Coherencia entre lo que dices y haces:** Tus acciones refuerzan tus palabras, no las contradicen. (Covey F. , 2025).

### **Acciones prácticas para fortalecer tu credibilidad interna**

#### **1. Cumple siempre lo que prometes**

Si dices que tendrás un informe listo el viernes, entrégalo el viernes. En caso de imprevistos, informa antes del vencimiento y ofrece soluciones. No justificaciones.

#### **2. No hables de lo que no conoces**

Ser honesto sobre tus limitaciones transmite profesionalismo. Reconocer “no tengo ese dato” es mejor que improvisar respuestas poco confiables.

#### **3. Muestra estabilidad emocional**

Evita reacciones impulsivas. Ser alguien que gestiona el estrés y mantiene el respeto en todo momento refuerza la percepción de madurez profesional.

#### **4. Da seguimiento proactivo a tareas**

No esperes que te pidan avances. Comunicar avances regularmente demuestra compromiso y seriedad.

#### **5. Reconoce tus errores de forma directa**

No busques culpables ni ocultes fallos. Reconocer errores y proponer soluciones potencia tu reputación como profesional confiable.

### **Indicadores invisibles que afectan tu credibilidad**

Muchas veces dañamos nuestra credibilidad sin darnos cuenta. Observa:

- ¿Te quejas con frecuencia del trabajo o de tus compañeros?
- ¿Sueles hablar mal de colegas o líderes a sus espaldas?
- ¿Tiendes a entregar justo en la fecha límite o con retrasos?
- ¿Culpas a otros cuando algo sale mal?

Estas actitudes, incluso cuando no son graves, van deteriorando lentamente la confianza que los demás tienen en ti. (Valera, 2025).

Tabla 19

#### ***Matriz simple para evaluar tu credibilidad actual***

| <b>Aspectos</b>                   | <b>¿Te ven así?</b> |
|-----------------------------------|---------------------|
| Cumple compromisos                | Sí / No / A veces   |
| Comunica avances sin que le pidan | Sí / No / A veces   |
| Gestiona conflictos con madurez   | Sí / No / A veces   |

*Nota.* La tabla muestra los aspectos con los que se puede evaluar la credibilidad de los líderes escolares.

Revisa honestamente cómo te perciben en estos aspectos. Las respuestas revelan tu nivel actual de credibilidad interna.

### **Tu marca personal se apoya en tu credibilidad interna**

De nada sirve un perfil digital impecable si dentro de tu organización no generas confianza. La credibilidad interna es el cimiento invisible de tu marca profesional. Es lo que hace que cuando no estás en la sala, alguien diga: “Podemos confiar en él/ella”. (Valera, 2025).

### **Idea clave para recordar**

La credibilidad no se impone ni se acelera. Se construye cada día, con cada acción visible o invisible. Sé intencional: cada conversación y cada entrega son una oportunidad para consolidarla. (Valera, 2025).

### **Gestión de la reputación digital y redes profesionales del director**

En el mundo actual, tu primera impresión profesional muchas veces no ocurre en una oficina: sucede online. Reclutadores, clientes e incluso colegas buscarán tu nombre en internet antes de una reunión o colaboración. Tu reputación digital es el conjunto de lo que aparece sobre ti en redes profesionales y motores de búsqueda.

Gestionar esta reputación no es opcional. Si no controlas tu presencia digital, estás dejando tu imagen profesional al azar. (Sara, 2015).

#### **¿Qué es la reputación digital profesional?**

Es la percepción que las personas forman sobre ti basándose en:

- Lo que compartes o publicas en redes (LinkedIn, Instagram, foros profesionales, etc.).
- Lo que otros dicen de ti o tus colaboraciones públicas (eventos, webinars, artículos).
- Las huellas digitales indirectas (comentarios en grupos, interacciones visibles, fotos etiquetadas).

Aunque tengas perfiles cerrados o poco activos, el silencio digital también comunica. (Sara, 2015).

#### **¿Por qué es clave gestionar tu presencia online?**

- Te posicionas como profesional activo, actualizado y confiable.
- Refuerzas tu marca personal con contenido profesional visible.

- Generas oportunidades sin buscarlas: colaboraciones, invitaciones, proyectos.
- Controlas lo que otros ven de ti cuando te buscan. (Sara, 2015).

### **Plataformas clave para tu marca profesional digital**

- **LinkedIn:** La red profesional por excelencia. Tu perfil es tu nueva tarjeta de presentación.
- **Google:** Tu nombre será buscado. Lo ideal es que LinkedIn aparezca primero.
- **Participaciones visibles:** Webinars, blogs, publicaciones empresariales o colaboraciones.

### **Cómo optimizar tu perfil de LinkedIn (pasos esenciales)**

- **Foto profesional actualizada:** Transmite cercanía y profesionalismo.
- **Título claro y estratégico:** Indica tu rol actual o tu especialidad.
- **Extracto breve:** Resume quién eres, qué haces y qué te diferencia.
- **Experiencia laboral actualizada:** Describe resultados, no solo tareas.
- **Publicaciones estratégicas:** Comparte reflexiones, noticias del sector o logros clave. (Cámara de Comercio de Quito, 2025).

### **Errores frecuentes que dañan tu reputación digital**

- Perfil desactualizado o sin foto.
- Publicar quejas, chismes o temas muy personales en redes visibles.
- Comentar sin aportar valor, solo buscando protagonismo.
- No participar en absoluto: la invisibilidad digital también resta. (Cámara de Comercio de Quito, 2025).

### **Estrategias prácticas para posicionarte online**



No necesitas ser influencer para tener una reputación digital profesional sólida.

Aplica estas acciones:

- Publica una reflexión profesional cada 15 días en LinkedIn.
- Comparte artículos o noticias relevantes con un comentario personal.
- Participa en grupos relacionados con tu sector.
- Comparte logros y proyectos en los que participas (sin presumir, aportando valor).
- Solicita y da recomendaciones en LinkedIn de colegas y jefes. (Cámara de Comercio de Quito, 2025)

Tabla 20

*Ejemplo: Evolución visual de una reputación digital*

| Inicio (Invisible)           | Construyendo Presencia                         | Marca Referente                                        |
|------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Perfil vacío, sin actividad. | Perfil optimizado y publicaciones ocasionales. | Participas, compartes logros y generas conversaciones. |

*Nota.* La tabla muestra un ejemplo de evolución visual para mejorar la marca personal.

### **Monitorea tu reputación digital**

- Busca tu nombre en Google cada trimestre.
- Revisa tus últimas interacciones visibles en LinkedIn.
- Corrige publicaciones o interacciones poco estratégicas.
- Asegúrate de que tu perfil online refleje tu rol y tus metas actuales. (Gatius, 2024).

### **Idea para recordar**

Si no hablas tú de tu trabajo, otros no lo harán por ti. Gestionar tu reputación digital no es presumir, es comunicar estratégicamente quién eres y qué aportas como profesional. (Gatius, 2024).

## **Visibilidad Estratégica Dentro y Fuera del Equipo**

La visibilidad estratégica consiste en hacer que las personas correctas sepan quién eres y qué aportas profesionalmente. No se trata de llamar la atención superficialmente, sino de posicionarte como alguien valioso y confiable dentro y fuera de tu equipo.

En el mundo laboral actual, quedarse en segundo plano es un riesgo: si no te haces visible profesionalmente, otros lo harán por ti, o simplemente no serás considerado. (Gatius, 2024).

### **Diferencia entre visibilidad y autopromoción**

- **Visibilidad estratégica:** Comunicar tu aporte, participar activamente, compartir logros desde una actitud profesional.
- **Autopromoción forzada:** Hablar constantemente de ti mismo sin aportar valor real.

El objetivo es que las personas piensen en ti cuando surgen oportunidades, gracias a tu contribución visible y profesional. (Gatius, 2024).

### **¿Por qué es clave hacerte visible?**

- Refuerza tu marca personal y tu reputación profesional.
- Genera confianza en tu capacidad para asumir roles de liderazgo.
- Te posiciona como referente en tu área, incluso antes de ocupar un cargo formal.

### **Estrategias prácticas para ganar visibilidad interna (dentro del equipo)**

- **Aporta ideas en reuniones:** No te limites a cumplir tareas; participa activamente con propuestas o mejoras.

- **Comunica avances de forma proactiva:** No esperes que te pregunten cómo va tu trabajo; comparte actualizaciones claras y concisas.
- **Ofrece ayuda cuando otros enfrentan problemas:** Ayudar refuerza tu imagen de profesional colaborativo y comprometido.
- **Comparte aprendizajes:** Cuando descubras algo útil, compártelo con tu equipo. Enseñar refuerza tu posición como referente. (Gatius, 2024).

## UNIDAD N° 6



### **ALIANZAS EDUCATIVAS Y RELACIONES ESTRATÉGICAS EN EL CENTRO ESCOLAR**

#### **Mapeo de relaciones estratégicas dentro del centro escolar**

El éxito profesional dentro de una empresa no depende únicamente de tus resultados. También importa quién te conoce, cómo perciben tu trabajo y si te consideran cuando surgen oportunidades estratégicas.

Aquí aprenderás a construir tu propio mapa de relaciones internas, una herramienta sencilla que te permitirá trabajar de forma intencional tu red profesional dentro de la organización. (Innovayacción , 2024).

#### **¿Qué es el mapa de relaciones internas?**

Es una representación visual de las personas o grupos dentro de tu empresa que tienen algún impacto directo o indirecto en tu desarrollo profesional. (Innovayacción , 2024).

## Pasos para crear tu mapa de relaciones internas

- **Ubica tu posición actual**

Coloca tu nombre o rol al centro de la hoja o diagrama.

- **Identifica tus relaciones directas**

Tu jefe inmediato, compañeros del equipo, supervisores y colaboradores frecuentes.

- **Agrega relaciones estratégicas indirectas**

Áreas de soporte, líderes de otros departamentos, figuras influyentes o decisores que no tratas a diario, pero que influyen en tu crecimiento.

- **Detecta vacíos**

¿A qué líderes o equipos aún no conoces, pero sería útil que te ubiquen? Allí está tu oportunidad de ampliar tu red interna.

Tabla 21

### Ejemplo visual del mapa de relaciones internas

| Círculo Interno | Círculo Intermedio | Círculo Externo           |
|-----------------|--------------------|---------------------------|
| Jefe            | directo            | Líderes de áreas cercanas |
| Compañeros      | Equipos de soporte | Gerentes de alto nivel    |
|                 |                    | Decisores estratégicos    |

*Nota.* La tabla muestra un formato simple que se puede replicar para determinar el mapa de relaciones internas.

### Tu mapa te muestra oportunidades

No es necesario conocer a toda la empresa. Pero cada relación estratégica construida amplía tu visibilidad y potencia tu marca personal dentro de la organización.

Tu carrera no depende solo de tu jefe inmediato. Cultiva relaciones en los otros círculos y aumentarás tus oportunidades internas. (Díaz Sarmiento & Silva Guerra, 2022).

## **Reflexión para llevar**

Si nadie fuera de tu equipo conoce tu valor profesional, tu crecimiento quedará limitado. La visibilidad comienza con relaciones estratégicas bien gestionadas.

## **Trabajo colaborativo con docentes, familias y equipo directivo**

Las alianzas estratégicas internas son conexiones sólidas y colaborativas que te ayudan a alcanzar objetivos más allá de los esfuerzos individuales. Construir estas alianzas te posiciona como una persona clave para proyectos y oportunidades futuras. (Díaz Sarmiento & Silva Guerra, 2022).

### **¿Qué es una alianza estratégica interna?**

Es una relación profesional basada en:

- Colaboración continua y mutuo beneficio.
- Confianza y apoyo en tareas o proyectos clave.
- Intercambio de conocimientos e información relevante.
- Recomendación mutua ante oportunidades internas.

### **Beneficios de tener alianzas internas sólidas**

- Aceleras la ejecución de proyectos mediante apoyo real.
- Ganas visibilidad indirecta cuando otros hablan bien de ti.
- Obtienes información clave antes que otros colegas.
- Te conviertes en referente para proyectos multidisciplinarios. (Díaz Sarmiento & Silva Guerra, 2022).

### **Cómo identificar alianzas estratégicas potenciales**

- Analiza tu mapa de relaciones internas.

- Detecta personas con las que compartas intereses profesionales o proyectos complementarios.
- Busca perfiles confiables, colaborativos y con influencia real en la organización.

### **Estrategias prácticas para fortalecer alianzas internas**

- **Ofrece colaboración antes de pedirla:** Demuestra disposición genuina a ayudar primero.
- **Comparte información relevante:** Envía artículos, datos o ideas que puedan aportar valor a tu contacto.
- **Reconoce públicamente el aporte del otro:** Un agradecimiento sincero en una reunión o mensaje puede fortalecer el vínculo.
- **Participa juntos en proyectos o propuestas:** El trabajo compartido fortalece cualquier relación profesional.
- **Mantén el contacto regular:** No desaparezcas después de un proyecto. Mantén el flujo de comunicación.

### **Ejemplo de conversación estratégica para fortalecer una alianza**

Vi una iniciativa que puede conectar con el proyecto que lideras. ¿Te gustaría que nos reuniéramos para explorar ideas juntos? Me encantaría aportar desde mi área.

### **Consejos clave para alianzas sostenibles**

- Construye confianza antes de solicitar favores o apoyos clave.
- Cuida la reciprocidad: dar y recibir es la base de cualquier alianza real.
- No fuerces conexiones: las mejores alianzas surgen del respeto mutuo y objetivos compartidos.
- Evita conversaciones solo transaccionales: muestra interés genuino por el otro como profesional.

Tabla 22

**Herramienta visual: Tabla de alianzas clave**

| Contacto Estratégico | Área       | ¿Fortalecer o crear? |
|----------------------|------------|----------------------|
| Ana Pérez            | Finanzas   | Fortalecer           |
| Luis Gómez           | Innovación | Crear                |

*Nota.* La tabla muestra un ejemplo de matriz a utilizar para determinar cuáles son nuestras alianzas claves.

**Idea para recordar**

Tu éxito profesional se multiplica cuando otros quieren colaborar contigo. Construir alianzas internas es invertir en relaciones que potencian tu influencia y crecimiento dentro de la organización.

**Articulación con actores clave de la comunidad educativa**

Los stakeholders internos son todas aquellas personas dentro de la empresa que tienen interés, influencia o impacto en tus proyectos o resultados, aunque no trabajen directamente contigo.

**¿Por qué es clave gestionarlos?**

- Pueden acelerar o bloquear tu trabajo.
- Son fuente de información crítica.
- Su apoyo facilita tu visibilidad y crecimiento interno.
- Desarrollar estas relaciones aumenta tu influencia organizacional.

**Pasos para gestionar tus stakeholders internos**

1. **Identificación:** ¿Quiénes impactan en tus proyectos?
2. **Mapeo de influencia y apoyo:** Ubícalos según su poder e interés.
3. **Gestión personalizada:** No a todos debes tratar igual: adapta tus estrategias según su rol.



Tabla 23

**Matriz visual de stakeholders internos**

| Nivel de Poder | Interés en tu proyecto | Estrategia de Gestión                     |
|----------------|------------------------|-------------------------------------------|
| Alto           | Alto                   | Involucra y consulta frecuentemente       |
| Alto           | Bajo                   | Mantén satisfecho, informa ocasionalmente |
| Bajo           | Alto                   | Mantén informado                          |
| Bajo           | Bajo                   | Monitoriza si es necesario                |

*Nota.* La tabla muestra una matriz visual de stakeholder internos con los que cuenta un líder educativo.

**Acciones para gestionar estratégicamente**

- Envía actualizaciones periódicas a los decisores.
- Pide retroalimentación anticipada antes de presentar resultados finales.
- Involucra a los críticos para reducir resistencias.
- Reconoce públicamente el apoyo de los aliados clave.

Gestionar stakeholders internos es gestionar tu influencia real dentro de la empresa. Si los ignoras, estarás dejando tus proyectos y tu carrera al azar.

**Liderazgo de influencia sin cargo jerárquico**

En muchas empresas, quienes más influyen no siempre son los jefes. Son aquellos colaboradores que, aunque sin cargo formal, son consultados, respetados y seguidos. Esto es liderazgo informal y lo puedes construir desde cualquier posición. (asest, 2025).

**Claves para influir sin autoridad formal**

- **Construye credibilidad profesional:** Demuestra con hechos y resultados que eres confiable y competente.
- **Participa activamente:** Aporta ideas, soluciones y apoyo en espacios de interacción profesional.
- **Ofrece valor sin imponer:** Enseña, comparte y apoya sin buscar controlar.
- **Practica la escucha activa:** Las personas siguen a quienes las escuchan con respeto.

- **Gestiona relaciones estratégicas:** Tu influencia crece según con quién conectes y cómo colaboras. (asest, 2025).

### **Actitudes que debilitan tu influencia**

- Buscar reconocimiento inmediato en todo momento.
- Hablar mucho, pero aportar poco.
- Interrumpir o imponer tu punto de vista.
- Aislarte esperando ser “descubierto”.

### **Herramientas invisibles de influencia**

- La confianza: construida en pequeñas acciones constantes.
- La credibilidad técnica: ser consultado por tu conocimiento.
- El respeto ganado: basado en cómo tratas y reconoces a otros.
- La presencia: estar donde ocurren las conversaciones clave.

Influenciar no es dominar. Es ser referencia para otros mediante tu forma de trabajar, comunicar y conectar.

### **Consejo práctico final**

Si las personas de tu entorno laboral consultan tu opinión, te buscan para resolver dudas o confían en ti para colaborar, ya estás ejerciendo influencia. La autoridad es un rol, la influencia es una decisión diaria.

## UNIDAD N° 7



### RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y CULTURA DE COLABORACIÓN ESCOLAR

#### **El conflicto como motor de transformación institucional**

Muchas personas asocian el conflicto con fracaso, tensión o algo negativo, sin embargo, el conflicto es simplemente una señal de que existen diferencias no resueltas. En el ámbito laboral, esto es inevitable cuando varias personas trabajan juntas. (Fuquen Alvarado, 2003).

El conflicto es un indicador de que algo necesita atención. Negarlo o evitarlo solo agrava la situación. En cambio, gestionarlo bien puede fortalecer relaciones, aclarar procesos y estimular la innovación. (Fuquen Alvarado, 2003).

#### **¿Por qué surgen los conflictos?**

- Diferencias de objetivos.
- Malentendidos por falta de comunicación clara.

- Percepción de injusticias o favoritismos.
- Falta de reconocimiento o respeto mutuo.
- Presión por resultados o tiempos ajustados. (Fuquen Alvarado, 2003).

### **Mitos sobre el conflicto**

- **“El buen equipo no tiene conflictos”:** Falso. Todo equipo enfrenta tensiones en su crecimiento.
- **“Hablar del problema lo empeora”:** Falso. Ignorar el conflicto lo agrava.
- **“El conflicto es siempre personal”:** Falso. Muchas veces es estructural o comunicacional. (Fuquen Alvarado, 2003).

### **El conflicto como oportunidad de mejora**

Si ves el conflicto solo como un obstáculo, reaccionarás con evasión o agresividad. En cambio, si lo ves como un espacio de aprendizaje y crecimiento, podrás liderar conversaciones que lleven a soluciones. (Fuquen Alvarado, 2003).

### **Beneficios de gestionar bien el conflicto**

- Mejora la comunicación dentro del equipo.
- Fortalece la confianza y el respeto mutuo.
- Favorece soluciones creativas y consensuadas.
- Previene futuros problemas mayores.
- Posiciona al líder como un referente equilibrado. (Fuquen Alvarado, 2003).

### **Reencuadre mental del conflicto**

Pasa de ver el conflicto como un enfrentamiento a verlo como un espacio donde algo necesita resolverse. Tu rol como futuro líder es facilitar esa resolución, no tomar parte. (Fuquen Alvarado, 2003).

Tabla 24

***Herramienta visual: Comparativa de enfoques frente al conflicto***

| <b>Reacción Típica</b> | <b>Enfoque Constructivo</b>          |
|------------------------|--------------------------------------|
| Evitar el tema         | Abrir espacio de conversación segura |
| Buscar culpables       | Buscar soluciones conjuntas          |
| Imponer decisiones     | Fomentar acuerdos compartidos        |

*Nota.* La tabla muestra una herramienta visual que genera una comparación de enfoques frente al conflicto.

Cambiar tu enfoque hacia el conflicto es uno de los primeros pasos para liderar de forma efectiva. Las tensiones mal gestionadas desgastan, pero las bien conducidas fortalecen.

### **Idea para recordar**

El conflicto no es el problema. El problema es cómo lo manejas. Cada diferencia bien gestionada es una oportunidad de fortalecer tu equipo.

### **Estrategias para la gestión de conflictos en equipos escolares**

Como futuro líder, saber intervenir en un conflicto no significa imponer una solución, sino guiar al equipo hacia un espacio de entendimiento y acuerdo. Las herramientas adecuadas permiten que cada parte sea escuchada y que el problema se resuelva desde el respeto mutuo.

### **Principales herramientas de intervención**

#### **1. La pausa estratégica**

Cuando el conflicto se intensifica, detener la conversación es necesario. Proponer una pausa permite calmar las emociones antes de seguir.

“Paremos aquí. Propongo retomar este tema cuando estemos más tranquilos para buscar una solución juntos.” (Glink, 2025).

#### **2. Parafraseo neutral**

Repetir lo que escuchas, sin juzgar, muestra respeto y disminuye tensiones:

“Si entiendo bien, lo que te preocupa es que sientes que tu trabajo no está siendo reconocido.” (Glink, 2025).

### **3. Preguntas que abren diálogo**

Evita preguntas cerradas que provoquen respuestas defensivas. Usa preguntas abiertas que inviten a reflexionar:

- “¿Cómo te gustaría que abordemos este tema?”
- “¿Qué crees que podríamos hacer diferente?”
- “¿Qué necesitas de la otra parte para avanzar?” (Glink, 2025).

### **4. Fomentar acuerdos básicos**

Busca que las partes se comprometan con acuerdos pequeños pero concretos:

“¿Podrían comprometerse ambos a tener reuniones semanales de seguimiento durante el próximo mes?” (Glink, 2025).

### **Estrategias complementarias**

- **Separar el problema de las personas:** Enfócate en el tema, no en culpables.
- **Nombrar lo no dicho:** A veces es necesario verbalizar la tensión para iniciar el proceso de resolución.
- **Actuar como facilitador, no juez:** Tu rol es guiar el proceso, no decidir unilateralmente.
- **Reconocer emociones presentes:** Validar las emociones ayuda a disminuir la resistencia y aumentar la colaboración. (Glink, 2025).

### **Ejemplo práctico**

Dos compañeros discuten por asignación de tareas. Puedes intervenir así:

- Pide una pausa.
- Resume el conflicto de forma neutral.
- Plantea preguntas para comprender ambas perspectivas.
- Facilita acuerdos concretos para avanzar.

### **Idea para recordar**

Intervenir en un conflicto no significa controlar el resultado, sino crear un espacio seguro donde las partes puedan escucharse y avanzar hacia una solución real.

### **Liderazgo conciliador y mediación informal en escuelas**

La mediación informal es una herramienta sencilla pero poderosa. Consiste en facilitar el diálogo entre personas en conflicto, sin protocolos oficiales, desde la cercanía y el rol de un compañero o líder que escucha y orienta. Es un método preventivo, que evita que las tensiones escalen. (De Armas Hernández, 2003).

### **¿Qué significa ser un líder conciliador?**

- Alguien que fomenta el entendimiento entre las partes.
- Que busca acuerdos sin imponer soluciones.
- Que facilita el diálogo cuidando el respeto mutuo.
- Que detecta tensiones a tiempo y actúa con equilibrio. (De Armas Hernández, 2003).

### **Pasos básicos de una mediación informal**

- **Convoca por separado:** Escucha a cada parte de forma individual para comprender el origen del conflicto.
- **Crea el espacio conjunto:** Reúne a ambos en un lugar neutral, asegurando privacidad y respeto.

- **Facilita el diálogo:** Anima a que se escuchen y validen mutuamente antes de buscar soluciones.
- **Reenfoca en los objetivos:** Recuerda al equipo la meta común que comparten.
- **Busca acuerdos sencillos y realistas:** Evita soluciones extremas o forzadas. (De Armas Hernández, 2003).

### Frases útiles en el rol de mediador

- “Ayúdame a entender lo que te preocupa.”
- “¿Podrías resumir cómo ves esta situación?”
- “Ambos quieren avanzar, veamos qué puntos tienen en común.”
- “¿Qué podrían hacer diferente a partir de hoy?” (De Armas Hernández, 2003).

Tabla 25

#### *Diferencias entre mediación formal e informal*

| Mediación Formal                   | Mediación Informal                          |
|------------------------------------|---------------------------------------------|
| Dirigida por Recursos Humanos      | Liderada por cualquier referente del equipo |
| Proceso estructurado y documentado | Conversación espontánea y directa           |
| Casos graves o formales            | Conflictos menores o cotidianos             |

*Nota.* La tabla muestra una comparación entre mediación formal e informal considerando diversas aristas.

### Papel del liderazgo conciliador

El verdadero liderazgo no busca controlar, sino armonizar. Un líder conciliador ayuda a su equipo a reencontrarse después del desacuerdo. Su poder está en su capacidad de escuchar y mediar. (Niquén, 2025).

### Consejo clave para el día a día

Intervenir antes de que el conflicto escale es el secreto. Una conversación a tiempo puede evitar semanas de mal clima laboral. (asana, 2025).

### Promoción de una cultura colaborativa y clima organizacional positivo

La colaboración real va mucho más allá de “trabajar juntos”: es cuando las personas comparten conocimientos, ideas y esfuerzos de forma abierta, confiando en que



el equipo hará más que la suma de sus partes. Lograr esto requiere intención y acciones concretas. (asana, 2025).

### **Factores clave de la colaboración interna**

- **Confianza:** Sentirse seguro para expresarse sin temor a ser juzgado.
  - **Comunicación transparente:** Compartir información clara y actualizada.
  - **Objetivos compartidos:** Entender cómo contribuye cada uno al logro común.
  - **Reconocimiento del aporte individual:** Valorar lo que cada persona aporta.
- (asana, 2025).

### **Estrategias prácticas para fomentar la colaboración**

#### **1. Diseñar objetivos comunes visibles**

Visualiza las metas del equipo (puedes usar paneles o tableros digitales). Cuando todos saben hacia dónde van, es más fácil colaborar.

#### **2. Crear momentos de conexión no laboral**

Espacios informales (cafés virtuales, almuerzos, celebraciones de logros) refuerzan las relaciones humanas, facilitando el trabajo conjunto.

#### **3. Usar herramientas colaborativas digitales**

Plataformas como Trello, Notion o Google Workspace permiten compartir avances y visibilizar el trabajo en tiempo real, fortaleciendo la coordinación.

#### **4. Rotar roles o responsabilidades**

Que las personas asuman funciones diferentes dentro de proyectos compartidos permite desarrollar empatía por las tareas de otros y promueve el aprendizaje cruzado.

(asana, 2025).

Tabla 26

**Visual: Comparativa de Equipos Aislados vs. Colaborativos**

| <b>Equipo Aislado</b>        | <b>Equipo Colaborativo</b>            |
|------------------------------|---------------------------------------|
| Cada uno trabaja en su tarea | Se comparten ideas y soluciones       |
| Poca comunicación            | Comunicación constante y transparente |
| Resultados individuales      | Logros compartidos y celebrados       |

*Nota.* La tabla muestra una comparación entre equipos aislados y equipos colaborativos.

**Fortalecer la cohesión interna**

- Organiza actividades donde cada miembro pueda contar su historia personal.
- Facilita conversaciones sobre valores y propósito del equipo.
- Promueve pequeños rituales internos (por ejemplo, rondas breves de agradecimiento semanal).
- Reconoce públicamente los logros grupales e individuales.

**Idea clave para aplicar**

Un equipo cohesionado no es el que nunca discute, sino el que sabe cómo apoyarse mutuamente, conversar con honestidad y mantener la confianza aun en momentos difíciles.

## UNIDAD N° 8



### **TOMA DE DECISIONES EDUCATIVAS Y GESTIÓN DEL CAMBIO ESCOLAR**

#### **Liderazgo con pensamiento crítico en contextos escolares**

Liderar no es solo ejecutar tareas, sino ser capaz de pensar estratégicamente y tomar decisiones fundamentadas. El pensamiento crítico te permite analizar información, cuestionar lo que das por hecho y elegir caminos que realmente aporten valor al equipo y a la organización. (Autocuidadoroca, 2024).

#### **¿Qué es el pensamiento crítico?**

Es la capacidad de reflexionar antes de actuar, analizando datos, interpretando hechos y evaluando distintas perspectivas. Implica no aceptar la primera idea o solución que surja, sino explorar alternativas. (Facione, 2007).

#### **Habilidades clave del pensamiento crítico**

- Cuestionar supuestos y creencias previas.

- Analizar causas y consecuencias de las situaciones.
- Evaluar objetivamente la información recibida.
- Detectar sesgos propios y ajenos.
- Tomar decisiones fundamentadas en datos, no solo en intuiciones. (Facione, 2007).

### **Aplicaciones prácticas en el liderazgo**

- **Resolución de problemas:** Analizas la raíz del problema antes de proponer soluciones.
- **Gestión de conflictos:** Escuchas todas las perspectivas antes de intervenir.
- **Planificación estratégica:** Evalúas riesgos y escenarios antes de definir un plan de acción.
- **Gestión de información:** Diferencias entre hechos y opiniones en los informes o reportes que recibes. (Facione, 2007).

### **Pasos básicos para pensar críticamente**

- Observar la situación con distancia.
- Recopilar información objetiva.
- Cuestionar lo que se da por hecho.
- Considerar diversas perspectivas.
- Evaluar pros y contras de cada opción.
- Decidir de forma razonada y consciente. (Facione, 2007).

### **Visual: Preguntas que activan el pensamiento crítico**

- ¿Por qué estamos haciendo esto de esta manera?
- ¿Qué evidencia tengo realmente?

- ¿Estoy considerando otras opciones?
- ¿Qué impacto podría tener esta decisión a largo plazo?
- ¿Estoy repitiendo un patrón sin cuestionarlo? (Facione, 2007).

### **Beneficios de aplicar el pensamiento crítico como líder**

- Tomas decisiones más informadas y estratégicas.
- Mejoras tu credibilidad profesional.
- Te posicionas como un referente reflexivo y estratégico.
- Evitas errores por actuar impulsivamente.
- Desarrollas equipos que cuestionan y aportan. (Facione, 2007).

### **Idea clave final**

No lidera quien tiene todas las respuestas, sino quien sabe hacerse las preguntas correctas. Aplicar el pensamiento crítico es dar un paso real hacia el liderazgo consciente.

### **Toma de decisiones estratégicas en entornos educativos**

En muchas ocasiones, quienes aspiran a roles de liderazgo sienten que no pueden tomar decisiones importantes porque “no tienen el puesto adecuado”. La realidad es que la influencia estratégica no depende del cargo, sino de tu capacidad para analizar situaciones y proponer soluciones viables. (Beltrán Benavides & Herrera Rodríguez, 2022).

### **Decidir sin autoridad formal: el nuevo liderazgo**

Tomar decisiones desde tu rol actual significa identificar espacios de mejora, proponer cambios razonados y respaldar tus ideas con datos y argumentos claros. La confianza y la credibilidad son tu mayor respaldo, más allá de un título. (Beltrán Benavides & Herrera Rodríguez, 2022).

## ¿Cómo tomar decisiones estratégicas desde tu posición?

- **Detecta una necesidad o un problema.**
- **Analiza el contexto:** ¿qué está fallando o qué podría mejorar?
- **Propón alternativas claras:** no solo señales el problema, ofrece caminos viables.
- **Usa datos para respaldar tus ideas.**
- **Comunica tu propuesta estratégicamente:** adapta el mensaje según tu audiencia.
- **Actúa con iniciativa y compromiso.** (Beltrán Benavides & Herrera Rodríguez, 2022).

## Estrategias para fortalecer tu influencia al decidir

- **Apóyate en tu conocimiento técnico:** conoce bien tu área.
- **Escucha antes de proponer:** comprende otras perspectivas.
- **Construye relaciones de confianza:** las decisiones estratégicas no se imponen, se negocian.
- **Evita personalizar las soluciones:** enfócate en el beneficio del equipo y la organización.
- **Aprende de cada decisión:** analiza resultados y ajusta futuras acciones.

## Visual: Ruta de la decisión estratégica sin jerarquía

- Observa la situación.
- Analiza objetivamente.
- Propón con claridad.
- Actúa con responsabilidad.
- Evalúa el impacto. (Beltrán Benavides & Herrera Rodríguez, 2022).

## **Ejemplo práctico**

Imagina que detectas un retraso recurrente en el flujo de trabajo del equipo.

Aunque no seas el líder formal, puedes:

- Analizar dónde se producen los cuellos de botella.
- Plantear una propuesta para agilizar el proceso.
- Compartir la idea con tus supervisores o colegas, explicando el beneficio esperado.
- Ofrecerte para coordinar la mejora.

## **Idea clave final**

La capacidad de decidir estratégicamente no es un derecho otorgado por un cargo, es una habilidad que puedes desarrollar actuando desde el análisis y la propuesta responsable.

## **Gestión del cambio y transformación escolar desde la práctica**

En cualquier organización, el cambio es inevitable: nuevas tecnologías, reestructuración de equipos, cambios en procesos o estrategias. Mientras muchas personas lo perciben como amenaza, un referente sabe que el cambio es una oportunidad para demostrar liderazgo desde la influencia positiva. (Uribe Gómez , 2025).

## **El rol del referente en tiempos de cambio**

Cuando las circunstancias cambian, las personas buscan figuras estables. Un referente influye no por su autoridad, sino por su capacidad de:

- Transmitir seguridad y claridad en la incertidumbre.
- Escuchar las preocupaciones del equipo sin juzgar.
- Ayudar a otros a entender el propósito del cambio.

- Actuar con coherencia y optimismo realista. (Uribe Gómez , 2025).

### **Etapas emocionales del equipo ante el cambio**

- **Negación:** No reconocer la necesidad del cambio.
- **Resistencia:** Miedo a perder lo conocido.
- **Exploración:** Comienza la búsqueda de nuevos caminos.
- **Aceptación:** El equipo integra el cambio como parte de su realidad.

Reconocer estas etapas te permitirá actuar con empatía y adaptar tu comunicación según el momento. (Uribe Gómez , 2025).

### **Cómo convertir el cambio en influencia positiva**

- **Sé el primero en aceptar el cambio**

Antes de convencer a otros, trabaja tu propia mentalidad. Busca comprender el porqué del cambio y los beneficios potenciales.

- **Comunica con claridad y transparencia**

Evita rumores. Comparte información real, explica cómo afectará al equipo y resuelve dudas de forma honesta.

- **Da el ejemplo en las nuevas prácticas**

Lidera desde el comportamiento. Aplica las nuevas herramientas, metodologías o procesos con actitud proactiva.

- **Acompaña emocionalmente al equipo**

Reconoce el esfuerzo que implica adaptarse. Agradece cada pequeño avance y muestra paciencia ante los errores iniciales.



- **Genera microvictorias visibles**

Promueve logros tempranos relacionados con el cambio. Estos resultados iniciales ayudarán a reforzar la confianza del equipo.

Tabla 27

*Visual: Tabla de acciones como agente de cambio*

| <b>Desafío</b>        | <b>Tu acción</b>                   |
|-----------------------|------------------------------------|
| Rumores o dudas       | Compartir información verificada   |
| Resistencia al cambio | Escuchar y validar emociones       |
| Falta de acción       | Dar el ejemplo aplicando el cambio |

*Nota.* La tabla muestra el desafío y la acción que puedes realizar como agente de cambio.

### **Consejo para recordar**

El cambio no es un proyecto, es un proceso humano. Liderarlo con empatía y claridad te posicionará como un verdadero referente dentro de tu organización.

### **Liderar procesos de mejora desde cualquier rol institucional**

Liderar un proceso adaptativo significa **acompañar a las personas en la transición hacia nuevas formas de trabajar**. No implica tener poder jerárquico, sino usar tu influencia personal para movilizar acciones, conversaciones y comportamientos que ayuden a otros a adaptarse.

### **¿Qué es un proceso adaptativo?**

Es cualquier situación donde un equipo debe cambiar su manera de operar: nuevas tecnologías, cambios de liderazgo, fusiones, nuevas estrategias, entre otros. Lo adaptativo no es técnico: involucra emociones, creencias y rutinas que requieren ser transformadas. (Álvarez Espinosa , 2017).

### **Tu rol como impulsor del cambio adaptativo**

- Ayudar a otros a entender el sentido del cambio.
- Crear espacios seguros para expresar dudas y resistencias.
- Modelar el aprendizaje continuo y la flexibilidad.

- Promover pequeños pasos de cambio en el día a día.
- Celebrar cada avance, por pequeño que sea. (Álvarez Espinosa , 2017).

## **Estrategias para liderar procesos adaptativos desde tu rol**

### **1. Sé un ejemplo visible de adaptación**

Usa las nuevas herramientas, aplica los procesos propuestos, demuestra actitud abierta frente a lo desconocido.

### **2. Conversa abiertamente sobre el cambio**

Habla de los desafíos reales que implica adaptarse. Normaliza el error como parte del proceso. La sinceridad genera confianza.

### **3. Identifica bloqueos y microacciones**

Detecta qué impide avanzar (por miedo, desconocimiento o confusión) y propone acciones pequeñas y prácticas que faciliten los primeros pasos.

### **4. Acompaña a las personas**

Escucha más que hablas. No fuerces el cambio; acompaña emocional y técnicamente a quienes lo transitan.

### **5. Genera espacios para aprender haciendo**

Facilita momentos de práctica y experimentación, donde el error sea visto como parte natural del aprendizaje.

## **Visual: Fases del acompañamiento adaptativo**

- Reconocer la necesidad de adaptación.
- Crear espacios seguros para conversar.
- Facilitar primeros pasos concretos.

- Reforzar aprendizajes y logros iniciales.
- Consolidar nuevas prácticas como hábito del equipo.

### **Ideas prácticas para el día a día**

- Comparte tus aprendizajes sobre el cambio con el equipo.
- Reconoce públicamente los avances de tus compañeros.
- Pregunta: “¿Qué es lo más difícil del cambio para ti?” y escucha activamente.
- Propón mejoras prácticas en pequeñas áreas que conozcas.
- Comparte recursos útiles que ayuden a entender o aplicar el cambio.

### **Punto clave final**

Liderar procesos adaptativos es, sobre todo, liderar personas en transición. Desde tu rol actual puedes influir positivamente, modelar la adaptación y ayudar al equipo a transformar el cambio en crecimiento colectivo.

## UNIDAD N° 9



### **CRECIMIENTO PROFESIONAL Y PROYECCIÓN DE LIDERAZGO EDUCATIVO**

#### **Definición de metas y visión de carrera directiva**

Una carrera profesional exitosa no es fruto del azar, sino de la claridad y el enfoque. Definir objetivos profesionales claros es el primer paso para orientar tus esfuerzos y maximizar tu crecimiento. (Arnaiz, 2024).

#### **¿Por qué definir objetivos profesionales?**

- Te permite enfocar tu energía en lo que realmente quieres lograr.
- Evita que avances sin dirección o motivación.
- Facilita medir tus avances y celebrar tus logros.
- Te posiciona como profesional estratégico ante la empresa. (Arnaiz, 2024).

## **Errores comunes en la definición de objetivos**

- Plantear deseos generales sin pasos concretos.
- Elegir objetivos que dependen totalmente de otros.
- Querer avanzar sin tener claridad en la meta.
- No revisar ni ajustar los objetivos con el tiempo. (Arnaiz, 2024).

## **Método SMART: Herramienta clave para definir objetivos**

Un objetivo bien construido debe cumplir estas características:

- **S (Específico):** Qué exactamente deseas lograr.
- **M (Medible):** Cómo sabrás que lo alcanzaste.
- **A (Alcanzable):** Que sea realista según tus recursos actuales.
- **R (Relevante):** Que aporte valor a tu desarrollo profesional.
- **T (Temporal):** Definir un plazo para alcanzarlo. (Arnaiz, 2024).

## **Ejemplos de objetivos profesionales SMART**

- “Obtener una certificación en gestión de proyectos antes de diciembre.”
- “Participar como expositor en un evento interno en los próximos 3 meses.”
- “Desarrollar habilidades de liderazgo gestionando un proyecto de equipo durante este semestre.” (Arnaiz, 2024)

## **Diferencia entre objetivo profesional y tarea diaria**

El objetivo profesional orienta tu crecimiento; es un destino. Las tareas diarias son las acciones que realizas para avanzar hacia ese destino. (MacNeil, 2025).

## **Visual: Ruta de construcción de objetivos profesionales**

- Reflexiona: ¿Dónde quiero estar en 1 año?
- Define 1 a 3 metas clave, claras y específicas.

- Formula cada objetivo en versión SMART.
- Identifica acciones concretas para avanzar.
- Revisa tus avances cada 3 meses y ajusta si es necesario. (MacNeil, 2025).

### **Punto clave final**

Un objetivo profesional claro convierte la incertidumbre en propósito. Es tu brújula interna hacia el crecimiento profesional. (MacNeil, 2025).

### **Diseño de un plan estratégico de desarrollo profesional**

Un plan de carrera es una herramienta estratégica que te permite visualizar hacia dónde quieres crecer dentro de tu organización y qué pasos concretos necesitas dar para lograrlo. No es un documento rígido, sino una guía adaptable que marca tu progreso. (MacNeil, 2025).

### **¿Qué es un plan de carrera interna?**

Es un mapa personalizado que define:

- Tu posición actual dentro de la empresa.
- El puesto o tipo de rol al que aspiras a mediano o largo plazo.
- Las competencias, habilidades y experiencias que necesitas desarrollar para alcanzarlo.
- Las acciones concretas que te acercarán a ese objetivo. (MacNeil, 2025).

### **Etapas para diseñar tu plan de carrera interna**

#### **1. Autoevaluación profesional**

Reflexiona sobre tus habilidades, intereses, valores y motivaciones. Pregúntate:

- ¿Qué disfruto hacer?

- ¿En qué actividades obtengo mejores resultados?
- ¿Qué me gustaría aprender o mejorar? (Team Asana, 2025).

## **2. Investigación de roles y trayectorias**

Explora qué tipos de roles o posiciones existen dentro de tu organización que se alinean con tus objetivos:

- Consulta organigramas y perfiles profesionales.
- Habla con líderes o colegas de otras áreas.
- Observa trayectorias de profesionales que admiras. (Team Asana, 2025).

## **3. Identificación de brechas**

Define qué conocimientos, habilidades o experiencias necesitas adquirir para llegar al rol que desees. (Team Asana, 2025).

## **4. Diseño del plan**

Crea un documento simple pero claro donde incluyas:

- Tu objetivo profesional interno.
- Las competencias a desarrollar.
- Las acciones específicas (cursos, proyectos, networking interno, etc.).
- Un cronograma aproximado.

## **5. Seguimiento y actualización**

Revisa tu plan cada 3 o 6 meses. Ajusta objetivos y acciones según el contexto de la empresa y tu propio crecimiento. (Team Asana, 2025).

Tabla 28

***Ejemplo de estructura básica de un plan de carrera***

| Área                       | Detalle                                                                     |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo profesional       | Convertirme en coordinador de proyectos internos en 18 meses.               |
| Competencias a desarrollar | Gestión de proyectos, comunicación efectiva, liderazgo de equipos.          |
| Acciones                   | Curso interno, mentoría con un líder, participar en un proyecto interáreas. |
| Plazo                      | 12-18 meses                                                                 |

*Nota.* La tabla muestra las áreas de una estructura básica de un plan de carrera

**Consejos para aplicar desde tu rol actual**

- Comparte tu interés de crecimiento con tu líder directo.
- Busca participar en proyectos transversales.
- Solicita feedback periódico para detectar mejoras.
- Conéctate con profesionales de otras áreas para ampliar tu visión.
- Adapta tu plan si las prioridades de la empresa cambian. (Lute, 2024)

**Idea clave final**

Tener un plan no significa tener garantizado el ascenso, pero sí garantiza que cada acción diaria esté orientada hacia tu crecimiento profesional dentro de la organización. (Lute, 2024).

**Visibilidad institucional y reconocimiento profesional**

Muchas personas talentosas permanecen invisibles dentro de su empresa. Para avanzar profesionalmente, necesitas algo más que resultados: necesitas visibilidad estratégica. Esto no es presumir, sino asegurarte de que las personas clave reconozcan tu aporte y potencial de liderazgo. (Lute, 2024).

**¿Por qué es importante ser visible?**

- Los líderes no solo observan el trabajo, observan quién impacta en el equipo y la empresa.
- El reconocimiento aumenta tus oportunidades de asumir nuevos desafíos.



- Te posiciona como una opción natural cuando surgen vacantes o promociones.  
(Lute, 2024).

## **Estrategias clave para ganar visibilidad**

### **1. Participa activamente en proyectos visibles**

Solicita participar en iniciativas estratégicas, proyectos transversales o tareas que conecten diferentes áreas. Esto te expondrá a más personas dentro de la organización.  
(Evaluar, 2022).

### **2. Comunica tus logros y aprendizajes**

Comparte avances y resultados de tu trabajo con tu jefe y colegas relevantes. Hazlo desde un enfoque de aportes al equipo, no desde el ego personal. (Evaluar, 2022).

### **3. Cultiva relaciones con líderes y referentes**

Construye conexiones profesionales con personas que ocupan roles estratégicos. Conversa, colabora y busca aprender de ellos. (Evaluar, 2022).

### **4. Sé visible en reuniones importantes**

Aporta ideas, comparte reflexiones o realiza preguntas que agreguen valor durante encuentros claves. La pasividad te mantiene invisible. (Evaluar, 2022).

### **5. Crea microcontenidos de valor**

Si tu empresa lo permite, comparte pequeñas publicaciones internas (en intranet, newsletters o grupos internos) sobre temas donde aportes conocimiento o soluciones.  
(Evaluar, 2022).

## **Errores a evitar**

- Buscar atención hablando solo de ti mismo.

- Interrumpir o dominar reuniones.
- Desvalorizar el trabajo de otros para resaltar el propio.
- Esperar que tu jefe “adivine” tu potencial sin demostrarlo. (Evaluar, 2022).

Tabla 29

***Mapa de visibilidad estratégica***

| <b>Ámbito</b> | <b>Acción de visibilidad</b>                                         |
|---------------|----------------------------------------------------------------------|
| Proyectos     | Participar en proyectos clave y entregar resultados visibles.        |
| Comunicación  | Compartir logros y aprendizajes de forma profesional y constructiva. |
| Relaciones    | Conectar con referentes y líderes, aportando desde tu rol.           |

*Nota.* La tabla muestra los ámbitos a través de los cuales se desarrolla un plan de visibilidad estratégica.

### **Consejo para aplicar**

Comienza con pequeñas acciones visibles, pero consistentes. La visibilidad profesional es un hábito, no un evento aislado.

### **Punto clave final**

Si deseas avanzar, haz que las personas adecuadas puedan ver no solo lo que haces, sino también quién eres como profesional. La visibilidad es parte del liderazgo.

### **Mentalidad de crecimiento para liderar el futuro educativo**

La mentalidad de crecimiento es la creencia de que las habilidades y capacidades se pueden desarrollar mediante esfuerzo, práctica y aprendizaje continuo. Adoptar esta mentalidad es clave para avanzar en tu carrera profesional y convertirte en referente dentro de tu equipo.

### **¿Qué significa tener mentalidad de crecimiento?**

- Ver el esfuerzo como el camino al éxito.
- Considerar los errores como parte natural del aprendizaje.
- Buscar constantemente nuevos conocimientos y experiencias.
- Superar el miedo a salir de la zona de confort. (Lectera, 2024).

Tabla 30

***Diferencias entre mentalidad fija y mentalidad de crecimiento***

| <b>Mentalidad Fija</b>                    | <b>Mentalidad de Crecimiento</b>                        |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Creo que mi talento es innato y limitado. | Creo que puedo mejorar mediante esfuerzo y aprendizaje. |
| Evito desafíos por miedo a fallar.        | Acepto desafíos como oportunidad de crecimiento.        |
| Veó el error como un fracaso.             | Veó el error como un aprendizaje.                       |

*Nota.* La tabla muestra las diferencias entra la mentalidad fija y la mentalidad de crecimiento de los líderes.

**Beneficios concretos de aplicar la mentalidad de crecimiento en tu desarrollo**

**profesional**

- Aumentas tu resiliencia frente a cambios o fracasos.
- Aprendes nuevas habilidades de manera continua.
- Te vuelves más proactivo y curioso profesionalmente.
- Mejoras tus relaciones laborales al mostrar apertura.
- Te posicionas como persona adaptable y con alto potencial. (Lectera, 2024).

**Acciones prácticas para cultivar una mentalidad de crecimiento**

**1. Sustituye el “no puedo” por “aún no puedo”**

Este pequeño cambio de lenguaje refuerza la idea de que es cuestión de tiempo y práctica, no de capacidad fija.

**2. Busca feedback de manera activa**

El feedback no es crítica personal, es información para mejorar. Solicítalo con regularidad y aplica lo aprendido.

**3. Celebra el proceso, no solo los resultados**

Valora el esfuerzo y el aprendizaje acumulado, incluso cuando el resultado aún no sea perfecto.

**4. Afronta desafíos fuera de tu zona de confort**

Participa en proyectos o tareas nuevas. Cada desafío es una oportunidad para expandir tus capacidades.

### **5. Reflexiona sobre tus aprendizajes semanales**

Al final de cada semana, pregúntate: ¿Qué aprendí? ¿Qué podría mejorar? ¿Qué reto superé?

### **Visual: Ciclo del crecimiento profesional**

1. Asumir un desafío o situación nueva.
2. Equivocarse o enfrentar dificultades.
3. Reflexionar y recibir feedback.
4. Aplicar mejoras en la siguiente oportunidad.
5. Expandir habilidades y confianza.

### **Consejo para aplicar desde tu rol actual**

En cada tarea diaria, recuerda: no busques ser el mejor, busca ser mejor que ayer. Ese enfoque te mantendrá en un proceso constante de evolución.

### **Idea clave final**

Tu mentalidad define tu trayectoria. Si crees que puedes aprender, mejorar y crecer, entonces así será. La mentalidad de crecimiento es el verdadero motor del desarrollo profesional sostenible.

## UNIDAD N° 10



### PLAN DE INFLUENCIA Y POSICIONAMIENTO PROFESIONAL

#### Diseño de un plan personal de influencia y liderazgo estratégico

#### Desarrollo individual de un plan estratégico de influencia

Para ser un buen líder no basta con dar órdenes. Las personas siguen a quienes les inspiran confianza, respeto y claridad. Un plan estratégico de influencia es un documento personal que te ayudará a definir cómo quieres influir y qué pasos concretos vas a dar para lograrlo. (Espín Morales , 2024)

#### ¿Por qué es importante tener un plan?

Un plan te da dirección. Te permite saber quién quieres ser como líder, cómo quieres que te perciba tu equipo y qué acciones diarias puedes tomar para avanzar hacia ese objetivo. (Espín Morales , 2024).

## **Pasos sencillos para crear tu propio plan**

### **1. Piensa cómo quieres que te vean en el trabajo.**

Por ejemplo: alguien confiable, un guía que apoya, o un referente que sabe lo que hace.

### **2. Elige 3 objetivos personales de liderazgo.**

Por ejemplo:

- Que las personas confíen en pedirme ayuda.
- Que mi equipo me vea como alguien que resuelve problemas.
- Que me consideren un ejemplo de actitud positiva.

### **3. Define 3 acciones concretas que puedes empezar a hacer.**

Por ejemplo:

- Saludar y preguntar cómo están mis compañeros cada mañana.
- Ofrecerme para ayudar cuando alguien tenga un problema.
- Compartir consejos útiles en el grupo de WhatsApp del equipo una vez por semana.

### **4. Revisa tu plan cada mes.**

- Piensa qué estás logrando y qué puedes mejorar.

## **Ejemplo práctico simple**

Pedro trabaja en una oficina y quiere ser un líder algún día. Su plan es:

- **Visión:** Quiero ser visto como alguien que sabe escuchar y ayuda a los demás.
- **Objetivos:**
  - ✓ Ser más accesible con mis compañeros.
  - ✓ Convertirme en un referente en la solución de problemas.

- ✓ Mostrar una actitud siempre positiva.

- **Acciones:**

- ✓ Dar los buenos días y preguntar cómo están.

- ✓ Ofrecerme para ayudar cuando alguien necesite apoyo.

- ✓ Compartir una idea positiva cada semana en el grupo.

Este plan es sencillo pero efectivo. Con pequeñas acciones diarias, Pedro empezará a influir en su equipo y poco a poco lo verán como un futuro líder. (Espín Morales , 2024).

### **Tu tarea práctica**

Redacta tu propio plan escribiendo:

- ✓ ¿Cómo quiero que me vean mis compañeros?

- ✓ 3 objetivos que quiero lograr.

- ✓ 3 acciones que puedo empezar esta semana.

Ser líder empieza por actuar como tal, desde ahora.

### **Construcción y presentación del mapa de liderazgo personal**

El “Mapa Personal de Influencia” es una representación visual de las relaciones clave, espacios estratégicos y acciones que debes gestionar para aumentar tu impacto y posicionarte profesionalmente dentro de tu empresa.

#### **¿Por qué usar un mapa?**

Visualizar tu entorno profesional te ayuda a:

- Clarificar quiénes son las personas o grupos clave.

- Detectar áreas donde necesitas construir relaciones.

- Planificar tus acciones de posicionamiento con claridad.

## Estructura del mapa personal

Divide tu mapa en tres áreas principales:

1. **Personas clave:** líderes, colegas estratégicos, mentores potenciales, tomadores de decisión.
2. **Espacios de visibilidad:** proyectos, reuniones, comités, redes internas.
3. **Acciones de influencia:** aportes, conversaciones, proyectos, colaboraciones.

Tabla 31

### *Ejemplo de visual simple*

| Elemento                | Contenido                                                                  |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Personas clave          | Mi jefe directo, gerente de otra área, referente interno, mentora informal |
| Espacios de visibilidad | Comité mensual, proyecto transversal, boletín interno                      |
| Acciones concretas      | Proponer una mejora, liderar parte de reunión, solicitar feedback          |

*Nota.* La tabla muestra los elementos y contenido de la estructura de un mapa personal.

## Cómo utilizar tu mapa

- Revisa y actualiza cada mes según avances o cambios internos.
- Define 1-2 acciones concretas por semana para acercarte a cada persona o espacio.
- Registra tus progresos y aprendizajes en un registro simple.

## Punto clave final

El mapa no es un ejercicio teórico: es una brújula práctica para tomar decisiones diarias sobre con quién conectar y dónde mostrar tu valor profesional.

## Reto aplicado: liderazgo transformador desde tu rol actual

El liderazgo no depende de un título ni de una posición jerárquica. El verdadero liderazgo empieza cuando eliges actuar como referente desde el rol que ocupas hoy. Este reto te invita a aplicar, en la práctica, las habilidades vistas a lo largo del curso.



## **¿En qué consiste el reto?**

En los próximos días, identifica una situación real en tu entorno laboral donde puedas intervenir como líder informal. No necesitas permiso, ni aviso: elige actuar.

### **Pasos para realizar el reto**

#### **1. Observa tu semana laboral.**

Elige una oportunidad real donde puedas hacer algo de esto:

- Proponer una mejora en una reunión o conversación.
- Dar una recomendación constructiva a un compañero.
- Tomar la iniciativa en una tarea o espacio compartido.

#### **2. Actúa.**

Intervén aplicando lo aprendido:

- Habla con claridad y respeto.
- Ofrece soluciones, no solo problemas.
- Escucha las reacciones y mantén la calma.

#### **3. Reflexiona.**

Después de tu intervención, responde para ti mismo:

- ¿Qué resultado obtuviste?
- ¿Cómo te sentiste liderando?
- ¿Qué aprendiste de esa experiencia?

### **Consejo práctico**

No busques el momento perfecto. Liderar es aprovechar cualquier ocasión, por pequeña que parezca, para influir de forma positiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Espinosa , L. M. (06 de 2017). Recuperado el 29 de Diciembre de 2025, de Cultura, Gestión del Cambio y Adaptabilidad en la Gestión de Organizaciones - Una propuesta de intervención.

Anzules Ballesteros , J. E., Luna Suárez, N. H., Solano Moreno , N. M., Jara Bustamante , M. M., & Maliza Cruz, W. I. (2024). *Una herramienta estratégica que los docentes deben aplicar*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Live Working Editorial. Recuperado el 28 de 12 de 2025, de <https://liveworkingeditorial.com/wp-content/uploads/2025/06/Libro-Coach-Ecuativa.pdf>

Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. (04 de 12 de 2023). Relevancia de habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual: reflexiones de expertos. *Cuadernos de Investigación Educativa*. doi:<https://doi.org/10.18861/cied.2024.15.1.3588>

Arias Monge, M. (2012). El círculo de conversación como estrategia didáctica: Una experiencia para reflexionar y aplicar en educación superior. *Revista Electrónica Educare*, 9 - 24. Recuperado el 28 de 12 de 2025, de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194124286002.pdf>

Arnaiz, E. (2024). *Elena Arnaiz Talento y Acción*. Obtenido de Cómo definir objetivos profesionales para impulsar tu carrera: <https://elenaarnaiz.es/definir-objetivos-profesionales/>

asana. (30 de 10 de 2025). *Team asana*. Recuperado el 29 de 12 de 2025, de Liderazgo de servicio: cómo liderar ayudando a tu equipo: <https://asana.com/es/resources/servant-leadership>

asest. (16 de 12 de 2025). *asest*. Recuperado el 29 de 12 de 2025, de Liderazgo Formal e Informal: Características y Diferencias: <https://asest.es/story/liderazgo-formal-e-informal/>

Autocuidadoroca. (2024). *Autocuidadoroca*. Obtenido de El cambio comienza con una conversación: <https://www.autocuidadoroca.cl/habilidades-de-pensamiento-aplicadas>

Beltrán Benavides, D. P., & Herrera Rodríguez, S. I. (2022). La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional como herramientas de gestión para mejorar la satisfacción laboral: Caso de estudio Alkosto y Ktronix. Recuperado el 29 de Diciembre de 2025, de [epository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/39cc599a-dae7-489e-a465-66ec42b78b88/content](https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/39cc599a-dae7-489e-a465-66ec42b78b88/content)

BMF Bussines School. (2024). *BMF Bussines School*. Obtenido de Creencias Limitantes: Cómo superarlas para potenciar tu desarrollo personal: <https://bmfschool.com/2024/10/15/creencias-limitantes-desarrollo-personal/>

Bolívar , A., & Ritacco , M. (2016). Identidad profesional de los directores escolares en España. Un enfoque biográfico narrativo. *Revista Opción*, 32(79), 163 - 183. Recuperado el 28 de 12 de 2025, de <https://www.redalyc.org/journal/310/31046684010/html/>

c - executives. (2024). Obtenido de Comunicación no verbal: Estrategias para un liderazgo inspirador y efectivo : <https://www.cexecutives.net/entrenamientos/comunicacion-no-verbal-estrategias-para-un-liderazgo-inspirador-y-efectivo>

Calderón Sánchez , E. R., Cuenca Barrera, C. E., Chica Cordero , R. M., Sánchez Velásquez, B. E., Calderón Sánchez, B. R., & Obando León, F. A. (2023). *La educación en el siglo XXI: Desafíos y Oportunidades*. Ciencia Latina. Recuperado el 21 de 12 de 2025, de [biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/11/La-Educacion-en-el-Siglo-XXI-Desafios-y-Oportunidades.pdf](https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/11/La-Educacion-en-el-Siglo-XXI-Desafios-y-Oportunidades.pdf)

Cámara de Comercio de Quito. (08 de 01 de 2025). *Cámara de Comercio de Quito*. Obtenido de Cómo optimizar tu perfil en LinkedIn y ser la mejor opción para ese trabajo soñado: <https://ccq.ec/como-optimizar-tu-perfil-en-linkedin-y-ser-la-mejor-opcion-para-ese-trabajo-sonado/>

Castro Luna , J. S., González Quiroga, M. P., Castaño Garces, M. E., Alarcón Medina , R. L., & Pérez Perthur, J. J. (2024). El Liderazgo Escolar: Un Estudio Comparativo en América Latina. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 8(3). doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.11992](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11992)

Cifuentes Medina, J. E., González Pulido , J. W., & González Pulido, A. (2020). Efectos del Liderazgo Escolar en el Aprendizaje. *Revista Panorama*, 14. doi:<https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>

Covey, F. (2025). *Cegos*. Obtenido de Los 4 Núcleos de la Credibilidad: <https://franklincovey.es/los-4-nucleos-de-credibilidad/>

Covey, S. (1989). *El liderazgo centrado en principios*. Recuperado el 28 de 12 de 2025, de <https://globaltalent.ec/wp-content/uploads/2025/06/liderazgocentradoprincipios.pdf>

Crece. (2025). *Crece*. Obtenido de La clave del éxito: La importancia de la comunicación en la comunidad educativa: <https://www.crece-edu.com/la-clave-del-exito-la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-comunidad-educativa/>

Cruz Soto , L. A. (2010). El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo. *Contaduría y Administración*, 53- 78. Recuperado el 28 de 12 de 2025, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n231/n231a4.pdf>

Cuadrado , N. (06 de 2025). Repositorio de la Universidad de las Américas. *Estrategias de liderazgo transformacional: Plan de mejora del clima laboral en una institución privada en Quito Ecuador*. Pichincha, Quito. Recuperado el 21 de 12 de 2025, de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/18138/1/UDLA-EC-TMLE-2025-15.pdf>

De Armas Hernández, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educación*, 32, 125 - 136. Recuperado el 29 de 12 de 2025

Deusto, H. (03 de 10 de 2024). *Improven*. Obtenido de Autoliderazgo vs Liderazgo: Claves para el desarrollo personal: <https://improven.com/servicio/cultura-y-talento/autoliderazgo-vs-liderazgo-de-otros/>

Díaz Sarmiento, C. P., & Silva Guerra, H. (2022). Marketing personal: el poder de mostrar su marca al mundo. *Universidad Libre* (30). doi:10.18041/2619-4244/dl.30.9707

Espín Morales , C. A. (2024). *Diseño del plan para el fortalecimiento del liderazgo en el área de talento humano de la empresa pública FUENTE*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Evaluar. (2022). *Evaluar*. Obtenido de 7 Competencias clave para liderar proyectos: <https://blogs.evaluar.com/7-competencias-clave-para-liderar-proyectos>

Facione, P. A. (2007). Pensamiento Crítico: ¿Qué es y por qué es importante? *Actualización 2007*. Recuperado el 29 de 12 de 2025, de <https://eduteka.icesi.edu.co/pdfdir/PensamientoCriticoFacione.pdf>

Fundación Europea Sociedad y Educación. (2019). *Proyecto Liderazgo para una Educación Integral 2019 - 2023*. Obtenido de [https://www.sociedadyeducion.org/core/wp-content/uploads/HANDBOOK\\_LEI\\_WEB\\_.pdf](https://www.sociedadyeducion.org/core/wp-content/uploads/HANDBOOK_LEI_WEB_.pdf)

Fundación Primer paso. (25 de Marzo de 2025). *Fundación Primer Paso*. Obtenido de <https://www.fundacionprimerpaso.com/noticias/la-asertividad-comunicacion-clara-y-respetuosa>

Fuquen Alvarado, M. E. (01 de 2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. Recuperado el 29 de 12 de 2025, de <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>

Galas Moraga, E., & Verdugo Peñalosa, A. (2023). Liderazgo distribuido en escuelas públicas y relación con sus categorías de desempeño. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14. Recuperado el 17 de 12 de 2025, de <https://www.redalyc.org/journal/4436/443676247006/html/>

García Coni, A., Saldi, L. B., Villarramos , C., Andrés , M. L., & Canet Juric , L. (07 de Junio de 2022). El papel de la mentalidad de crecimiento en el desempeño de estudiantes de escuela primaria. *Actualizaciones en Psicología*, 36(133), 42 - 57. doi:<https://doi.org/10.15517/ap.v36i133.45774>

Gatius, C. (2024). *202 Digital Reputation*. Obtenido de Reputación online personal: cómo evaluarla y estrategia: <https://202digitalrep.com/reputacion-online-personal/>

Gessa Gálvez , M. M., Gavilanez Silva, G. G., & Trujillo Redroban, K. J. (19 de 12 de 2024). Revista Científica Conectividad. Recuperado el 21 de 12 de 2025

Gil García, A., Múñiz García, M., & Delgado Santos , A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de educación superior. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación*. Recuperado el 17 de 12 de 2025, de <https://www.redalyc.org/pdf/410/41011135001.pdf>

Glink, A. (2025). Obtenido de El Poder de la Pausa: Control Emocional en Conflictos: <https://alexandraglink.com/psicologia/el-poder-de-la-pausa-control-emocional-en-conflictos>

Grañó Calvete, M. (09 de 09 de 2025). *OBS Bussines School*. Recuperado el 28 de 12 de 2025, de Liderazgo auténtico: cómo potenciar equipos con confianza y propósito: <https://www.obsbusiness.school/blog/liderazgo-autentico-como-potenciar-equipos-con-confianza-y-proposito>

Guerra Ortega, A. M., & Pérez Gaibor, N. E. (2024). *El liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 15 de 12 de 2025, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9942/1/T4375-MGTH-Guerra-El%20liderazgo.pdf>

Guzmán Huayamave, K. (25 de 06 de 2018). La comunicación empática desde la perspectiva de la educación inclusiva. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3). doi:10.15517/aie.v18i3.34211

Harvad, D. (03 de 10 de 2024). *Improven*. Recuperado el 21 de 12 de 2025, de Autoliderazgo vs Liderazgo: Claves para el desarrollo personal: <https://improven.com/servicio/cultura-y-talento/autoliderazgo-vs-liderazgo-de-otros/>

Innovayacción . (2024). *Innova y Acción*. Obtenido de “La clave para el éxito profesional es entender lo que es éxito para uno mismo”: <https://innovayaccion.com/blog/la-clave-para-el-exito-profesional-es-entender-lo-que-es-exito-para-uno-mismo>

Jimenez Vivas , A., Garay, S., & Parraguez Núñez , P. (07 de 03 de 2023). Diagnóstico de las competencias de liderazgo escolar en directivos salesianos. *Revista de Educación Alteridad*, 18(2), 222 - 233. doi: <https://doi.org/10.17163/alt.v18n2.2023.06>

Lectera. (2024). *Revista Lectera*. Obtenido de Mentalidad de crecimiento: [https://lectera-com.translate.goog/info/articles/growth-mindset?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://lectera-com.translate.goog/info/articles/growth-mindset?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)

Loaiza Sánchez, V. H., Rojas Ortega, D. J., Mindiolaza Campos, D. S., & Alvear Rengifo, R. E. (2025). Liderazgo Pedagógico frente a la Crisis Educativa: Adaptarse a tiempos de incertidumbre. *Polo del Conocimiento*, 10(4). Recuperado el 28 de 12 de 2025, de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9387/html>

Lute, J. (12 de 03 de 2024). *Great Place To Work*. Obtenido de Seis consejos para mejorar la eficacia de los líderes de tu empresa: <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/seis-consejos-para-mejorar-la-eficacia-de-los-l%C3%ADderes-de-tu-empresa>

MacNeil, C. (19 de 02 de 2025). *Asana*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/professional-goals>

Martins, J. (04 de 02 de 2025). *Asana*. Recuperado el 28 de 12 de 2025, de Escucha activa: qué es y cómo practicarla con ejemplos: <https://asana.com/es/resources/active-listening>

Mejía Guachichulca , C. E., Segovia Bermeo, A. D., Encalada Chunchu , S. D., & Figueroa Solano, S. D. (2023). Escucha Activa como Estrategia Didáctica para el Desarrollo de Habilidades Sociales en Estudiantes del Bachillerato. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6). doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.9178](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9178)

Mejía, R. (20 de 05 de 2025). *Rafael E. Mejía*. Obtenido de ¿La Influencia o la Autoridad? El Verdadero Poder del Liderazgo: <https://rafaelmejiaspr.blog/2025/05/20/la-influencia-o-la-autoridad-el-verdadero-poder-del-liderazgo/>

Mellado Hernández , M. E., Chaucono Catrinao, J. C., & Villagra Bravo , C. P. (2017). Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico. *ABRAPEE Asociación Brasileira de Psicología Escolar Educacional*, 21(3), 541 - 548. doi:10.1590/2175-353920170213111102

Mendoza Santos, K. M., Velasco Gómez , A. H., Vitonera Cruz , R. E., Plaza Ronquillo, J. N., & Molina Sabando , M. A. (2024). Liderazgo Escolar Efectivo: Estrategias para la Mejora del Clima y la Cultura Organizacional. *Revista Multidisciplinar SAGA*, 1(4). doi: <https://doi.org/10.63415/saga.v1i4.9>

Montalvo Villacis, D. A., & Villacís Domínguez , J. E. (15 de 11 de 2025). De la Palabra a la Acción: Comunicación Estratégica para una Educación Inclusiva. *Entre Algoritmos y Verdad*, 285 - 314. Recuperado el 28 de 12 de 2025

Ngui, A. (19 de 09 de 2025). *ITD World*. Obtenido de Entendiendo el liderazgo situacional: Una guía para estrategias efectivas: [https://itdworld-com.translate.google.com/blog/leadership/situational-leadership/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://itdworld-com.translate.google.com/blog/leadership/situational-leadership/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)

Niquén, C. (16 de 01 de 2025). *Factor de Éxito: Plataforma Internacional para el Liderazgo Empresarial y de Negocios*. Recuperado el 29 de 12 de 2025, de El Verdadero Liderazgo: Cuidar a las Personas: <https://miami.revistafactordeexito.com/posts/50261/el-verdadero-liderazgo-cuidar-a-las-personas>

Obaco Soto , E. E. (2020). Competencias docentes para la resolución de conflictos en el ámbito escolar. *Educere La Revista Venezolana de Educación*, 24(77), 37 - 46. Recuperado el 28 de 12 de 2025, de <https://www.redalyc.org/journal/356/35663240004/html/>

Pallango Espín, M. M., Pallango Espín , R. M., Núñez Betún , T. M., & Lascano Porras, M. D. (2025). El liderazgo transformacional como motor de innovación en las instituciones educativas: retos y oportunidades en el siglo XXI. *Ciencia y Educación*, 6(92). Recuperado el 15 de 12 de 2025, de <https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/zenodo.17232367/2096>



Periañez, Á. (18 de 11 de 2020). *Competencias*. Obtenido de El modelo STAR para evaluar competencias: [https://piensaencompetencias.com/el-modelo-star-para-evaluar-competencias/?srsltid=AfmBOooZg468fLsRBC4uC\\_EWFb-vHfMe5MdZla-ZQcJJPjEkfpdiia1A](https://piensaencompetencias.com/el-modelo-star-para-evaluar-competencias/?srsltid=AfmBOooZg468fLsRBC4uC_EWFb-vHfMe5MdZla-ZQcJJPjEkfpdiia1A)

Quezada Caceres , S., & Salinas Tapia , C. (2021). Modelo de retroalimentación para el aprendizaje: Una propuesta basada en la revisión de literatura. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26 (88), 225 - 251. Recuperado el 28 de 12 de 2025, de <https://www.redalyc.org/journal/140/14068994010/html/>

Quezadas Barahona, A. L., Baeza Sosa, E., Ovando Torres , J. C., Gómez Gallardo , C. D., & Bracqbien Noygues, C. S. (2023). Educación para la resiliencia, un análisis desde la perspectiva de niñas, niños y docentes. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 155 - 178. doi:<https://doi.org/10.48102/rlee.2023.53.1.534>

Regader, B. (18 de 12 de 2018). *Psicología y Mente*. Obtenido de Liderazgo formal: características, ventajas y desventajas: <https://psicologiymente.com/organizaciones/liderazgo-formal>

Rodríguez Buitrago, A. G., & Sandoval Estupiñan, L. Y. (19 de 04 de 022). El valor de la confianza en la escuela. *Revista de Investigación en Educación*. Recuperado el 17 de 12 de 2025

Rodríguez Sosa , J., & Solís Manriquez, C. (2017). Creencias docentes: Lo que se hace en el aula es consecuencia de lo que se piensa. *Propósitos y Representaciones*, 5(1), 7 - 20. Recuperado el 28 de 12 de 2025

Román Camacho, D. E., Rodríguez Encalada, B. M., Ramírez Ponce, D. Y., Chávez Orozco , S. P., & Asencio Pincay, M. D. (11 de 10 de 2024). Liderazgo Educativo Distribuido: un Enfoque Colaborativo ara Mejorar el Rendimiento Escolar y la Innovación pedagógica. *Revista Social Fronteriza*. Recuperado el 17 de 12 de 2025

Santander Open Academy. (14 de 10 de 2023). *Santander*. Obtenido de Técnica sándwich: ¿cómo hacer críticas de forma asertiva?: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/tecnica-sandwich.html>

Sara, N. (06 de 11 de 2015). *Marca Personal*. Obtenido de Crear tu reputación personal y profesional en tiempos digitales: <https://nataliasara.com/2015/11/06/crear-tu-reputacion-personal-y-profesional-en-tiempos-digitales/>

Segovia Quezada , S., Fúster Guillén , D., & Ocaña Fernández , Y. (06 de 04 de 2020). Resiliencia del docente en situaciones de enseñanza y aprendizaje en escuelas rurales de Perú. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 411 - 436. doi: <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.20>

Serrano Cadena, E. A. (01 de 01 de 2025). Liderazgo escolar y transformaciones sociales: una revisión sistemática. *Portal de la Ciencia*. Recuperado el 16 de 12 de 2025, de <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/portal/article/view/481/1055>

Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*(81). doi:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Tasayco Díaz , A. P., Morales Ruiz, H. J., & Tudelano Reyes , H. (03 de 05 de 2025). Optimización de la gestión escolar empleando el coaching educativo. *Revista Invecom*.

Team Asana. (12 de 02 de 2025). *Asana*. Obtenido de Desarrollo profesional: cómo hacer un plan de carrera en 6 pasos: <https://asana.com/es/resources/professional-development-plan>

Tello Coello, L. E., Pisco Mantuano, J. E., Zambrano Enriquez , R. I., Donoso Flores , L. E., & Herrera Herrera, M. L. (05 de 12 de 2024). Liderazgo Emocional en la Administración Escolar: Un Análisis de Competencias Directivas y su Impacto en el rendimiento organizacional. *Reincasol*, 3(6). doi: [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)6268-6282](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)6268-6282)

UEES, U. (2023). Obtenido de Estilos de Liderazgo en Habilidades Directivas: <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-de-especialidades-del-espiritu-santo/recursos-humanos/actividad-1-estilos-de-liderazgo/30801274>

UNIR. (08 de 08 de 2023). *UNIR - La Universidad en Internet*. Recuperado el 28 de 12 de 2025, de La importancia de la comunicación no verbal en el aula: <https://www.unir.net/revista/educacion/comunicacion-no-verbal-aula/>

Uribe Gómez , A. (2025). *Changes América*. Obtenido de Gestión del cambio organizacional: más allá de la teoría, resultados medibles: <https://changeamericas.com/gestion-del-cambio-organizacional-mas-alla-de-la-teoria-resultados-medibles/>

Valera, A. (08 de Mayo de 2025). *RH Observatorio de Recursos Humanos*. Obtenido de Indicadores invisibles: lo que no estás midiendo (y deberías): <https://www.observatoriorh.com/orh/indicadores-invisibles-lo-que-no-estas-midiendo-y-deberias.html>

Vélez Miranda , M. J., San Andrés , E. M., & Pazmiño Campuzano, M. F. (15 de 12 de 2019). Inclusión y su importancia en las instituciones educativas desde los mecanismos de integración del alumnado. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9). doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.554>

Villa Agüero, A. I. (02 de 2024). Estrategias didácticas en ambientes virtuales: el sentido de la práctica docente, los modos de transposición didáctica y la generación de situaciones de enseñanza en una institución universitaria en Bogotá, Colombia. Argentina. Recuperado el 28 de 12 de 2025, de [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/170233/Documento\\_completo.2024\\_Irma%20Olis%20\(2\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/170233/Documento_completo.2024_Irma%20Olis%20(2).pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vizcaino Cárdenas, G. S., & Yáñez Borja, W. A. (19 de 08 de 2023). Liderazgo transformacional y legitimidad: caso de estudio en la carrera de Administración de Empresas de una universidad ecuatoriana. *Revista Cea*. doi: <https://doi.org/10.22430/24223182.2834>