



Los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño profesional en instituciones Educativas públicas de la Región Andina

Solange, Abella Barreto
Luba, Bejarano Martínez
Osmar Yesid, Buitrago Castellanos
Jairo Petter, Burbano Lasso
Angie Astrid, Castillo Llanos
José Alejandro, Castro Sánchez
Mónica Andrea, Flórez Comba
Alexandra, Galvis Montagut
Wendy Tatiana, Gil Puentes
Mónica Liliana, Gómez Jaimes

Erika Fernanda, Herrera Ramírez
Leidy Paola, Hurtado
Ana Milena, Jiménez Rodríguez
Ivon Yazmín, Masmela Galiano
Sandra Marilsa, Meneses Pedroza
José Luis, Murcia Ruiz
Mildred Josefina, Pérez Villarreal
Francy Del Pilar, Ríos Bernal
Oscar Alfonso, Rodríguez Álvarez
Lina María, Sánchez Ospina

Maestría en Educación, Facultad de Educación, Corporación Universitaria Minuto de Dios
Eje de Investigación
Profundización en Liderazgo y Gestión Educativa
Liderazgo Educativo

NRC 526: Opción de grado

Eleacer Montero Ojeda
Profesor líder

Johemir Jesús Pérez Pertuz
Profesor Tutor
Octubre 24, 2022

<p>NOMBRE DEL PROYECTO – LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN Los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño profesional en instituciones Educativas públicas de la Región Andina.</p>			
<p>LÍDER DE SUBLÍNEA Eleacer Montero Ojeda</p>			
<p>INVESTIGADOR PRINCIPAL (Profesor Tutor) Johemir Jesús Pérez Pertuz</p>			
<p>COINVESTIGADORES (Estudiantes)</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none; vertical-align: top;"> <p>Solange, Abella Barreto Luba, Bejarano Martínez Osmar Yesid, Buitrago Castellanos Jairo Petter, Burbano Lasso Angie Astrid, Castillo Llanos José Alejandro, Castro Sánchez Mónica Andrea, Flórez Comba Alexandra, Galvis Montagut Wendy Tatiana, Gil Puentes Mónica Liliana, Gómez Jaimes</p> </td> <td style="width: 50%; border: none; vertical-align: top;"> <p>Erika Fernanda, Herrera Ramírez Leidy Paola, Hurtado Ana Milena, Jiménez Rodríguez Ivon Yazmín, Masmela Galiano Sandra Marilsa, Meneses Pedroza José Luis, Murcia Ruiz Mildred Josefina, Pérez Villarreal Francly Del Pilar, Ríos Bernal Oscar Alfonso, Rodríguez Álvarez Lina María, Sánchez Ospina</p> </td> </tr> </table>		<p>Solange, Abella Barreto Luba, Bejarano Martínez Osmar Yesid, Buitrago Castellanos Jairo Petter, Burbano Lasso Angie Astrid, Castillo Llanos José Alejandro, Castro Sánchez Mónica Andrea, Flórez Comba Alexandra, Galvis Montagut Wendy Tatiana, Gil Puentes Mónica Liliana, Gómez Jaimes</p>	<p>Erika Fernanda, Herrera Ramírez Leidy Paola, Hurtado Ana Milena, Jiménez Rodríguez Ivon Yazmín, Masmela Galiano Sandra Marilsa, Meneses Pedroza José Luis, Murcia Ruiz Mildred Josefina, Pérez Villarreal Francly Del Pilar, Ríos Bernal Oscar Alfonso, Rodríguez Álvarez Lina María, Sánchez Ospina</p>
<p>Solange, Abella Barreto Luba, Bejarano Martínez Osmar Yesid, Buitrago Castellanos Jairo Petter, Burbano Lasso Angie Astrid, Castillo Llanos José Alejandro, Castro Sánchez Mónica Andrea, Flórez Comba Alexandra, Galvis Montagut Wendy Tatiana, Gil Puentes Mónica Liliana, Gómez Jaimes</p>	<p>Erika Fernanda, Herrera Ramírez Leidy Paola, Hurtado Ana Milena, Jiménez Rodríguez Ivon Yazmín, Masmela Galiano Sandra Marilsa, Meneses Pedroza José Luis, Murcia Ruiz Mildred Josefina, Pérez Villarreal Francly Del Pilar, Ríos Bernal Oscar Alfonso, Rodríguez Álvarez Lina María, Sánchez Ospina</p>		
<p>TIEMPO DE EJECUCIÓN: 2 años</p>			
<p>LUGAR DE EJECUCIÓN: Región Andina en los departamentos de Cundinamarca, Huila, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Valle del Cauca y ciudad de Bogotá.</p>			
<p>FINANCIACIÓN: N/A</p>			
<p>PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN: Artículos científicos revistas indexadas y ponencias nacionales.</p>			

Tabla de contenido

TABLA DE CONTENIDO	2
INTRODUCCIÓN	3
1. ¿Error! Marcador no definido.	
1.1 ¿Error! Marcador no definido.	
1.2. ¿Error! Marcador no definido.	
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	10
1.4. OBJETIVOS	12
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	12
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	12
1.5. DELIMITACIÓN Y LIMITACIONES	12
1.5.1. DELIMITACIONES	12
1.5.2 LIMITACIONES	13
2. ¿Error! Marcador no definido.	
2.1. LIDERAZGO	14
2.1.1. <i>Tipos de liderazgos</i>	16
2.2. EVOLUCIÓN DE LOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO	21
2.3. DIRECCIÓN ESCOLAR	24
2.4. DIRECCIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO	26
2.5. LA AUTORIDAD Y EL PODER DESDE LA PERSPECTIVA GERENCIAL Y DEL LIDERAZGO	29
2.6. DIRECCIÓN ESCOLAR Y MODELOS DE LIDERAZGO	31
3. ¿Error! Marcador no definido.	
3.1. ¿Error! Marcador no definido.	
3.2. ¿Error! Marcador no definido.	
3.3. POBLACIÓN	36
3.3.1. <i>Muestra</i>	37
3.4. PROCESOS DE VALIDEZ	41
3.5. PILOTAJE	41
3.6. FASES DE ANÁLISIS	42
3.7. PROCESO DE ORGANIZACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
4. 46	
4.1. ¿Error! Marcador no definido.	
4.2. ¿Error! Marcador no definido.	
4.3. ¿Error! Marcador no definido.	
5. ¿Error! Marcador no definido.	
5.1. CONCLUSIONES	71
5.2. RECOMENDACIONES	72
6. ¿Error! Marcador no definido.	

Introducción

El liderazgo a lo largo de los años ha venido tomando gran importancia dentro de las instituciones educativas, dado que constituye la base fundamental para lograr una gestión educativa de calidad y un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje, es por lo anterior que la presente investigación tiene como objetivo reconocer los estilos de liderazgo de los directivos de las instituciones Educativas Públicas y su incidencia en el desempeño profesional en las instituciones públicas de la Región Andina. Para ello se realizó una revisión conceptual abordando la definición de liderazgo a partir de lo planteado por diversos autores; quienes coinciden al señalar que es la capacidad que debe tener una persona para transformar y lograr inspirar en los integrantes de la comunidad, logrando la consecución de metas.

Así mismo cuando nos referimos a liderazgo dentro de las comunidades educativas es imprescindible adoptar diferentes estilos de liderazgo definidos por rasgos y características únicas que permean la manera de comunicarse, dirigir, tomar decisiones y hasta solucionar conflictos en pro de mantener una armonía institucional basada en un ambiente propicio y un trabajo en equipo. Por lo anterior para conocer sobre el tema este documento se estructura así:

Capítulo 1: Marco general de la investigación; donde se abordan antecedentes del objeto de estudio a nivel local, nacional e internacional, para continuar con la descripción y formulación del problema y a partir de ello elaborar la justificación, definir los objetivos, delimitaciones y limitaciones de la investigación.

Capítulo 2: Marcos de referencia de la investigación; para consolidar estos referentes conceptuales se consideró importante ahondar en temas como: concepto de liderazgo, tipos de liderazgo, evolución de los enfoques de liderazgo, dirección escolar, dirección escolar y liderazgo, la autoridad y le poder desde la perspectiva gerencial del liderazgo, dirección escolar y modelos educativos; por ser elementos que están presentes en el rol que ejercen los directivos docentes y rectores.

Capítulo 3: Metodología de la investigación centrada en seleccionar un diseño metodológico coherente con el tipo de investigación mixta de cohorte descriptivo, describiendo de esta manera población y muestra, así como seleccionando

la manera para llevar a cabo el proceso de validez y pilotaje de los instrumentos para dar paso a la definición de fase de análisis y proceso de organización, análisis y discusión de la información.

Capítulo 4: Resultados, en esta fase apoyados por herramientas como Atlas ti y SPSS para dar rigurosidad a la investigación, se procede a procesar la información y elaborar el análisis de cada una de las categorías establecidas para dar respuesta a los objetivos propuestos.

Para finalizar se encuentran las conclusiones, recomendaciones y reflexiones del proceso investigativo resaltando algunos elementos a tener en cuenta dentro del liderazgo y la gestión educativa en el rol y procesos liderados por los directivos de las instituciones educativas públicas de la región andina que han garantizado el cumplimiento de las metas definidas, la calidad educativa y ambientes de trabajo cálidos basados en la comunicación, buen trato que aportan al crecimiento y desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa, donde se destacan algunos procesos de enseñanza aprendizaje y prácticas pedagógicas.

1. Marco general de la investigación

El presente capítulo recopila el diagnóstico general en donde se realiza una referenciación contextual cuyo énfasis en el proceso de investigación corresponde a la (descripción del problema, justificación y objetivos), así mismo, se busca enmarcar el contexto en donde se desarrolla “Los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño profesional en algunas instituciones educativas públicas de la Región Andina”.

Inicialmente, se explicará cómo incide el proceso de la exploración del fenómeno del liderazgo en la descripción del problema que se expone a continuación.

1.1 Antecedentes de investigación

Las instituciones de educación pública de la Región Andina presentan una alta exigencia en la cual deben asumir retos de tolerancia, calidad en la formación y aprendizaje, inclusión, transformación de oportunidades, entre otros... No obstante, es imprescindible indagar respecto a los diversos modelos de dirección, su experticia para desarrollar metodologías estratégicas, competencias administrativas y habilidades blandas, las cuales contribuyen al desarrollo del presente proyecto de investigación comprendiendo el fenómeno del liderazgo en el entorno educativo para el respectivo planteamiento del problema que se expone a continuación.

En el contexto colombiano, Marín y Alfaro (2021), en su artículo de resultado de investigación titulado: “Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa”, se evidencia el desempeño y eficiencia escolar en América Latina y Colombia, así mismo, evalúa el rol del gerente educativo respecto a los desafíos del siglo XXI, donde el liderazgo estratégico es un eje fundamental para contribuir a la mejora del Índice Sintético de Calidad Educativa. Esta investigación con enfoque cuantitativo brinda lineamientos para profundizar sobre la incidencia del liderazgo en la dirección escolar de las instituciones públicas del país.

Por otra parte, el autor Espinosa et al., (2021), en su tesis doctoral titulada: “Liderazgo, Calidad y Educación” aborda el liderazgo de los directivos docentes en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad garantizando la

educación y la mejora continua en instituciones como: Colegio Luigi Pirandello en la ciudad Bogotá y el Gimnasio Campestre Reino Británico en el municipio de Tenjo. Esta investigación con enfoque mixto y diseño no experimental permiten conocer la articulación entre la pedagogía, los procesos administrativos y el rol de la dirección para lograr el cumplimiento de estándares y adquirir la acreditación según la normatividad vigente y con ello generar una educación de calidad.

Así mismo Mosquera (2021), en su tesis titulada: “Impacto de los estilos de liderazgo en la cultura institucional y la calidad educativa de tres en instituciones de educación técnica y tecnológica de Bogotá” refleja la identificación de los diferentes tipos de liderazgo como: El liderazgo natural, carismático y autocrático en los directivos de instituciones técnicas y tecnológicas donde además realiza la medición para establecer el impacto de estos estilos y sus resultados frente al clima organizacional y la generación del plan de mejora institucional.

En otro estudio, Rodríguez (2020), en su proyecto de investigación titulado: “Prácticas de liderazgo instruccional ejercido por directores en instituciones educativas de alto rendimiento académico en Bogotá D.C. (Colombia): una aproximación desde estudios de Shadowing” esta investigación de tipo cualitativa con diseño descriptivo implementa la técnica “Shadowing” la cual, consiste en el seguimiento de tiempos y movimientos para evidenciar las prácticas de los directores de escuelas de alto rendimiento académico en donde se evalúa el liderazgo instruccional para la generación de comunidades de aprendizaje y el cumplimiento de los objetivos estratégicos en sus instituciones.

De la misma manera Fonseca (2020), en su tesis de grado, titulada: “Análisis Liderazgo Directivo y su Impacto en el Desempeño de las Instituciones Educativas del Municipio de Pueblo Viejo para Formular un Modelo en el Departamento del Magdalena” comparte diversas experiencias de los modelos de liderazgo en instituciones educativas internacionales identificando la aplicabilidad de un modelo híbrido de liderazgo transformacional y distribuido en los directivos de instituciones educativas del municipio de Pueblo Viejo, el cual fortalece la interacción entre docentes y padres de familia para el alcance de los objetivos institucionales.

En relación a la temática a desarrollar se encuentra el estudio realizado por Acuña et al., (2019), en su tesis de grado, titulada: “Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo para gestión educativa” en donde se comprende el comportamiento de quienes lideran en las instituciones educativas y los cambios que ejercen al involucrar la enseñanza inclusiva, equitativa y de calidad con la implementación de equipos auto dirigidos, estrategias de gestión de calidad y mejoramiento continuo. También se evidencia el impacto del liderazgo autoritario del director y el desempeño docente para el cumplimiento de los objetivos propuestos y un aprendizaje de calidad en instituciones educativas promoviendo el respeto y tolerancia hacia el desempeño profesional del docente.

En Perú, Tumi (2020), en su tesis de grado titulada: “Liderazgo eficaz en la gestión educativa de nuestros tiempos” argumenta como la incertidumbre y los desafíos en el siglo XXI requieren la gestión del líder educativo quien con un enfoque de análisis, reflexión y acción eficaz debe promover el cumplimiento de las políticas educativas en las instituciones para alcanzar resultados óptimos de desempeño hacia el tipo de escuela que se espera proyectando transformación y educación de calidad para los educandos.

En Perú, Soto (2017), en su tesis titulada: “Influencia del liderazgo educativo del director de calidad educativa de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo” formula una investigación cuantitativa, descriptiva no experimental, donde analiza la perspectiva de 131 docentes del año 2017 concluyendo con el director y el liderazgo administrativo e interpersonal, así mismo, en el estudio se analizan diferentes teorías de autores influyentes en la historia donde se rescata el impacto del liderazgo interpersonal, político antagónico y político autoritario entre otros... Y como estos modelos pueden adaptarse al educativo.

En Panamá, el autor Paternina (2021), en su tesis titulada: “Liderazgo del director y su influencia en la calidad educativa de la Institución Educativa El Dorado” establece la transición del cambio de director desde el año 2017 quien obtuvo bajos resultados de gestión y posteriormente fue sustituido. Este proyecto de investigación determina en el directivo el liderazgo transformacional y analiza las estrategias administrativas convenientes para elevar los resultados de evaluación de calidad, desarrollando mediciones para la mejora continua en la institución.

Para finalizar la revisión de antecedentes, en Perú, Bejarano (2022), en su tesis titulada: “Liderazgo directivo y calidad de servicio educativo en un Centro de Educación Básica Especial de Chimbote, 2022” describe la cohesión del director con los padres de familia y la participación de los educadores para impulsar el rendimiento de los estudiantes, cuyo entorno es de educación especial donde la inclusión es estratégica en la planificación organizacional para gestionar los procesos de formación y aprendizaje con capacidad de determinar las debilidades en el sistema de gestión para así precisar la calidad en el servicio educativo.

Las investigaciones antecedentes contribuyen referentes metodológicos y teóricos significativos a la exploración propuesta en esta línea de liderazgo educativo, puesto que apuntan a un objetivo similar, el cual es el de los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño profesional de los directivos en las instituciones educativas. Sus resultados confirman la viabilidad de un estudio, que como el presentado aquí, busque adentrarse en las redes de significación que se tejen en torno al quehacer intencionado del directivo, que forma futuros ciudadanos al interior de las aulas de clase y a la comunidad; al mismo tiempo, muestran por qué este campo merece la mayor atención.

1.2. Descripción y formulación del problema

En el contexto educativo colombiano, es de gran interés reconocer el devenir histórico desde el Decreto 2277 de 1979 expedido por el Ministerio de Educación Nacional, el cual regulo las condiciones para promover el ingreso, estabilidad, ascenso y retiro de los profesores según el Sistema Educativo Nacional. En ese momento la accesibilidad a cargos del sector educativo público representaba una minoría privilegiada por su formación normalista y/o licenciatura así mismo su trayectoria laboral en escolarización. Dos décadas después se presenta un enfoque disruptivo que impulsa detractores del Magisterio con una masiva movilización nacional en contra del Decreto 1278 de 2002 aprobado por el Gobierno Nacional, cuyos parámetros permitieron la selección de docentes y directivos por concurso de méritos con formación profesional en áreas diferentes a la educación.

El presente proyecto de investigación en el escenario de colegios públicos de la Región Andina busca determinar la manera en que los roles de dirección desde su liderazgo ejercen la planificación estratégica objetiva acorde a las exigencias educativas, el cumplimiento de indicadores y el actuar ante los desafíos del siglo XXI.

El autor Figueroa (2004) resalta la importancia de estudiar el liderazgo desde la caracterización del individuo, sus competencias y eficacia de la gestión organizacional la cual permite a largo plazo el éxito o fracaso de una organización. Por lo anterior, es necesario indagar respecto a la ruta de formación para ejercer roles de liderazgo en instituciones educativas públicas, determinando los modelos de liderazgo predominantes, caracterizando la formación profesional, habilidades blandas, relaciones interpersonales, competencias como la lógica, negociación e influencia, comunicación y capacidad para promover la mejora continua.

Para cumplir con las necesidades de las instituciones educativas se requiere de unas particularidades especiales donde el liderazgo del directivo educativo incide en su desempeño y debe responder a la alta exigencia administrativa, académica, racional y analítica en la cual recae una responsabilidad que le demanda pensamiento estratégico, administración de recurso financiero y humano donde su modelamiento debe ser asertivo al cuerpo docente perfilando un carácter firme para garantizar coherencia en el accionar educativo, cumplimiento de políticas y reglamentos institucionales, promoviendo el buen clima organizacional, tal como lo debe hacer un directivo de alto nivel al direccionar cualquier empresa.

Se requiere conocer desde la gestión del liderazgo, como se plantea el equilibrio de la vida personal y laboral cuando se conoce los riesgos que puede representar una deficiente gestión. Un cargo poco envidiable para quienes conocen el inmenso trasfondo en el contexto escolar. Factores de riesgo psicosocial entre educadores y educandos, álgidos temas como la presunción de abuso sexual en menores de edad, situaciones de convivencia escolar, agresividad, bullying, adicciones, hurto, afectación de la salud mental en educandos, diversidad de género, padres de familia que demandan de manera desesperada atención a situaciones especiales, acciones legales, tutelas, demandas, derechos de petición, sumado a los índices de deserción escolar y factores de violencia intrafamiliar donde la responsabilidad está en

cabeza del director de la institución en activar rutas de denuncia con entidades como Policía de Infancia y Adolescencia, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), entre otros....Siendo imprescindible el manejo de crisis con prudencia y la capacidad de trabajo bajo presión para discernir de manera objetiva en la toma de decisiones.

Por otra parte, es importante reconocer los requisitos establecidos por la Comisión Nacional de Servicio Civil al momento de emitir los procesos de selección por concurso, analizando el perfil establecido en el manual de funciones, requisitos y competencias para el cargo “Rector” en colegios públicos, en el cual para su selección debe evaluarse experiencia en cargos de dirección, ejecución de funciones administrativas, planeación, administración de recurso humano y financiero independientemente de su formación en licenciatura o título profesional en diferentes áreas del conocimiento.

Aunado a esto, el Ministerio de Educación mide su desempeño a través del Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE) siendo un indicador del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) para medir la calidad de los colegios en Colombia, adicional a indicadores presupuestales, informes de gestión y su nivel de receptividad ante la comunidad académica y administrativa. A lo anterior, surge la siguiente pregunta problema: **¿De qué manera se puede reconocer los estilos de liderazgo de los directivos de las Instituciones Educativas Públicas (IEP) de la Región Andina y que inciden en el desempeño profesional en instituciones dichas instituciones?**

1.3. Justificación del estudio

Actualmente en Colombia se presenta una alta complejidad en la administración del sistema educativo público en donde el Ministerio de Educación Nacional (MEN) reconoce el papel protagónico del rector en los colegios públicos, puesto que de él surge la consolidación del sistema escolar, la gestión administrativa de la institución, el buen desarrollo del clima organizacional, la planificación de actividades, la productividad efectiva, la calidad educativa, entre otros; por esta razón, el equipo investigador dirige el presente estudio a quienes se encuentren vinculados con los procesos de gestión escolar y/o dirección pedagógica en donde se visualizará desde un plano asertivo y realista la preparación de los

rectores frente a los retos del sistema de educación, su desempeño y desarrollo de la mejora continua desde el liderazgo que les caracteriza.

El presente proyecto de investigación plantea de manera reflexiva y crítica, establecer los diferentes tipos de liderazgo en los rectores de Instituciones Educativas públicas de la Región Andina, logrando establecer la comprensión de la gestión directiva, responsabilidades administrativas, legales, administración de recurso humano, financiero y optimización de los procesos educativos en donde es eje fundamental definir los diferentes estilos de liderazgo y comprender su incidencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El liderazgo del rector representa una importante influencia y genera una fuerza competitiva para que una institución educativa pueda tener un futuro exitoso ya que desde su liderazgo debe tener el carácter humano, competencias y habilidades para formular de manera estratégica un entorno dinámico y transformador que, a su vez, logre impactar positivamente a la población estudiantil y profesorado. Lamentablemente algunas instituciones educativas presentan desinterés en movilizar procesos de mejora continua y actualmente la responsabilidad recae principalmente en el rector líder; sin embargo, éste no es el único actor involucrado en implementar el aprendizaje integral. Por ello, es importante establecer la ruta de formación de los directivos, así como el aporte que le representa en su desempeño profesional. También se busca resaltar sus necesidades y expectativas en cuanto a formación adicional, preparación para el desempeño de su rol y prácticas de acuerdo con su experiencia. “Los directores, a partir de su experiencia profesional, adquieren unos conocimientos, unas capacidades y unas competencias de un orden por completo diferente de los conocimientos y saberes objetivos” (Peletier, 2003, p. 120).

Definir las capacidades de liderazgo del rector directivo, el equilibrio en su vida personal y laboral para discernir las responsabilidades que recaen sobre su cargo, la rendición de cuentas ante la comunidad y la oportunidad en el manejo de grupos como los sindicatos, padres, docentes, estudiantes y entidades gubernamentales en donde de manera sagaz debe sortear diversos tipos de situaciones como, factores de riesgo psicosocial, académico, administrativo son admirables a reconocer analizando como desde distintos conflictos logra la asertividad generando la mejora en la práctica educativa.

Dado que el directivo vive resolviendo solicitudes y problemas, complicando los ejercicios de gestión que permitan preocuparse por lo cualitativo y lo importante (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y secretaria de Educación Distrital, 2001, p. 223).

El presente documento muestra la revisión de literatura, soportes empíricos y teóricos en cuanto a los estudios que se han realizado en diferentes contextos, principalmente en el Colombiano a partir del cual se analizan experiencias, desempeños, las cualidades de un líder, los estilos y tipos de liderazgo de los directivos de las instituciones públicas del país, enfocada en la Región Andina, sus ventajas frente a la innovación en la vida de las personas y en las organizaciones educativas; aspectos de total importancia para mejorar continuamente la calidad educativa.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Reconocer los estilos de liderazgo de los directivos de las IEP y su incidencia en el desempeño profesional en instituciones Educativas públicas de la Región Andina.

1.4.2. Objetivos específicos

Identificar los estilos de liderazgo de los directivos de los colegios públicos de la Región Andina que inciden en el desempeño profesional en instituciones educativas públicas.

Caracterizar los componentes que constituyen los estilos de liderazgo de los directores de colegios públicos de la Región Andina, que inciden en el desempeño profesional en instituciones Educativas públicas de Colombia.

Evaluar la relación que existe entre el nivel de percepción de crisis y la cantidad de carisma que se atribuye o percibe en el líder.

1.5. Delimitación y limitaciones

1.5.1. Delimitaciones

La presente investigación se desarrollará dentro del espacio geográfico de la región Andina, tomando como población de estudio instituciones de carácter público de diferentes departamentos (Bogotá; Boyacá, Cundinamarca, Huila, Quindío y Valle del Cauca) que la conforman, entre las cuales se pretende abordar el rol del Directivo docente y su incidencia en la planificación estratégica y gestión institucional.

El desarrollo de la investigación comprende un período de ejecución de dos años lectivos (2022-2023), en el cual se espera identificar y analizar el liderazgo ejercido por los Directivos docentes, desde diferentes contextos geográficos, sociales y culturales, con la finalidad de entender y fortalecer el ejercicio del liderazgo educativo en busca de promover una educación de calidad en el país y en la región Andina.

Es de destacar que para el desarrollo de la investigación se aplicarán instrumentos cualitativos y cuantitativos como: Cuestionario cerrado, entrevista semiestructurada, escala de Likert, encuesta dirigida a docentes y grupo focal, en una muestra de instituciones educativas de la región Andina colombiana, desde las cuales se identificará estilos, modelos y estrategias de liderazgo desarrolladas por los directivos docentes en el ejercicio de sus funciones y como promotores del trabajo en equipo en diferentes departamentos de la región.

1.5.2 Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron en el proyecto fueron diversas; por ejemplo, la disponibilidad de tiempo por parte de los directivos y docentes es muy variable por sus diferentes actividades diarias, por esta razón se consideró un limitante porque en algunas ocasiones se cancelaban las entrevistas y se tenía que reprogramar.

Por otra parte, fue la aplicación de los instrumentos, a pesar de socializarles a los encuestados que no se trataba de una evaluación a los directivos o a la institución y que de igual manera se mantendría toda la confidencialidad, tal vez los resultados se vieron afectados, debido a la posible desconfianza por el cargo que ejercen el líder en sus instituciones.

Por último, fue el alcance previsto para cubrir toda la investigación, ya que, por cuestiones laborales, algunos estudiantes no lograban asistir a las instituciones educativas en los tiempos estipulados; entonces en ocasiones la

investigación se veía afectada y se tenía que realizar en momentos diferentes o algunos estudiantes ayudaban a otros para cumplir con la meta prevista.

2. Marco de referencia de la investigación

El presente capítulo consta de las fuentes primarias y secundarias que dan sustento a la investigación, con el propósito de ampliar e integrar la teoría y la intencionalidad de los objetivos, con todos aquellos postulados que se toman a consideración para tener una visión más amplia para el investigador, ya que facilita la información de una manera más pertinente respecto al tema del liderazgo directivo en las instituciones públicas de la Región Andina.

2.1. Liderazgo

Al hablar de liderazgo, este es concebido como el elemento vital y eficaz para alcanzar el éxito en escenarios como: educativo, familiar, social, deportivo, científico, político y profesional. Es así, como el liderazgo es la capacidad y potencial que tiene una persona de influir, motivar y llevar a cabo acciones para lograr sus objetivos, alcanzando una transformación a nivel personal y colectivo, si bien es cierto es importante mencionar también que el liderazgo genera influencia, es decir, que de acuerdo a su gestión organizacional logra dirigir mediante características como, una comunicación asertiva, trabajo en equipo, escucha activa, retroalimentación constante, resolución de conflictos y motivación en los seguidores; es importante que sea diligente y tenga la capacidad de generar cambios para innovar continuamente, de esta manera un líder logra que se cumpla con los objetivos propuestos.

Si bien es cierto el liderazgo ha venido evolucionando a lo largo de los años y por ende ha ido cambiando el concepto de este término de acuerdo a cada época, es así como Lapo y Jacome (2015), mediante la revisión de la literatura se logra extraer que el liderazgo ha estado presente desde las civilizaciones antiguas, se ve como en el siglo (L y XLIX a. C) la civilización de Sumeria logró motivar con un liderazgo organizacional, los sacerdotes recogían recursos producto del sistema tributario y los administraban, presentando un reporte sobre la gestión de estos recursos, así mismo en el siglo XII a.C., el líder hebreo Moisés seleccionó algunos hombres, los cuales tuvieran habilidades que les

permitiera generar autoridad para que fueran sus representantes; se puede también ver como en el siglo II a.C., aparecieron los griegos como una cultura dominante y hacen referencia a la influencia que tuvieron algunos matemáticos, filósofos y economistas en la ideología moderna, finalmente para el siglo XV llegó el fin del feudalismo, cambiando a la libertad y el inicio de nuevas formas de administración agrícola y manufactura, se ha encontrado que con la revolución industrial aparece el liderazgo organizacional, logrando el cambio y el comienzo de avances tecnológicos con la creación de nuevas máquinas y la consolidación de organizaciones de trabajo en equipo, dando como resultado un objetivo y un producto en común; de esta manera el liderazgo va tomando gran importancia debido a las nuevas organizaciones que nacieron a lo largo de la historia.

Algunos autores denominan el liderazgo como ese conjunto de acciones y de influencia positiva sobre un grupo de personas u organizaciones. Es así como Maxwell, (1996) manifiesta que dicho conjunto de acciones coincidentes entre las palabras y los hechos:

Una persona con integridad es la que ha establecido un sistema de valores ante el cual se juzga toda la vida, esta persona no finge ser de otra manera, no tiene nada que esconder ni nada que temer, permite establecer prioridades en la vida y sirve de patrón para juzgar lo que debemos aceptar o rechazar (p. 28).

Actualmente, los líderes de organizaciones diversas se enfrentan a múltiples desafíos donde poner en práctica las habilidades de liderazgo en contextos diferentes del habitual, hacen que estas variables moderen la perspectiva de liderazgo por parte de los seguidores y esto por consiguiente influya sobre la efectividad de las acciones del líder (Castro y Lupano.2005). Además, los autores hacen referencia que este tipo de líder tiene que combatir con el cambio organizacional y saber cómo ejercer su función de tal manera que sea efectiva en contextos diferentes del cual aprendió a liderar.

El liderazgo ha tomado un papel muy importante en cada una de las empresas u organizaciones, ya que diferentes líderes a nivel mundial han alcanzado el éxito, producto de su buena gestión organizacional y del trabajo en equipo. En este sentido Achua y Lussier (2010) manifiestan que “la influencia es el proceso de un líder al comunicar

ideas, ganar aceptación y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio” (p.7). De este modo la influencia es la clave del liderazgo, dado que los líderes efectivos influyen en los seguidores de forma positiva y éstos, a su vez, influyen en aquellos.

Posteriormente, al hablar de las características y habilidades de un líder, Macias, et al., (2012), exponen que el liderazgo que una persona ejerce, depende del nivel educativo que este haya tenido, es decir, a mayor nivel educativo, mayor mezcla de estilos de liderazgo (pp. 97-98). Así mismo, los rasgos que caracterizan a los líderes hacen referencia a sus altos niveles de energía, inteligencia, intuición y la capacidad para prever y persuadir; (Lupano, et al.,2008, pp.20-21). Debido a esto, es importante promover la educación en los líderes ya que esto garantiza una superior efectividad en la ejecución de sus funciones y consecución de resultados; por otro lado, es importante mencionar que, en términos educativos, Bolívar, (2010) manifiesta:

El liderazgo directivo se ha visto como un elemento de gran importancia respecto a su responsabilidad en los resultados de los estudiantes en los centros educativos, sin embargo, este debe contribuir a mejorar la práctica y apoyar el desarrollo del desempeño de los docentes (p. 15).

Con lo anterior, no existe una única o mejor manera de ejecutar un proceso de liderazgo, menos en el ámbito educativo, dado que un ejercicio de liderazgo exige una implementación un tanto frugal en materia de aplicación de doctrinas en función del contexto en el que se desenvuelve, ya que un verdadero líder educativo establece una dirección correcta, orientada a la consecución de resultados y se alinea con las metas y objetivos en relación con la visión de la organización, pero teniendo siempre en cuenta que el bien general prima sobre el particular.

2.1.1. Tipos de liderazgos

Existen diferentes tipos de liderazgo con diversas funciones y características, ventajas y desventajas, los cuales muestran la forma en la que el líder dirige su equipo de trabajo o empresa dependiendo de sus condiciones, rasgos y habilidades que lo distinguen de los demás; por lo tanto, se encuentran diversos referentes teóricos sobre los estilos de liderazgo.

En relación con el liderazgo transaccional, Contreras, et al., (2013), manifiestan que

Está basado en modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; este líder planea y genera las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado (p. 159).

Por consiguiente, este tipo de liderazgo se centra en el orden, estructura y la planeación focalizada en la obtención de objetivos; este líder manifestará directamente a cada miembro de su equipo la tarea que debe realizar. De igual forma, el líder transaccional identifica las necesidades y aspiraciones de sus seguidores y explica cómo podrá dar solución a ellas por medio de estímulos siempre y cuando los seguidores cumplan las tareas que el líder les asigne (Varela, 2010).

Cabe considerar, por otra parte que el liderazgo transformacional, se enfoca en el rol del líder como un agente de cambio, promueve la responsabilidad y constantemente motiva su equipo de trabajo; también se fundamenta en los valores, creencias y cualidades tanto del propio líder y sus seguidores. Este modelo de liderazgo presenta diversas fortalezas, siendo el líder un modelo a seguir, se emplea un trabajo cooperativo, aumenta la autoestima tanto para el líder como seguidores, por ende, conlleva a mejores resultados y beneficios para la corporación (Varela, 2010).

En cuanto al liderazgo democrático o participativo, el líder delega autoridad en otros fomentando su participación, dado que el grupo le otorga el poder y el líder asume la responsabilidad de guiarlos sin llegar a centralizar su autoridad (Bass, 2008). Por lo anterior en este tipo de liderazgo las decisiones son tomadas por el grupo con la guía y cooperación eficaz de su líder; de este modo el líder democrático debe poseer ciertas habilidades, como lo menciona Gonos y Gallo (2013), “delegar autoridad y compartir control, promover la toma de decisiones en conjunto, informar al grupo los temas importantes, su progreso y relación con otros grupos, dedicar tiempo para escuchar a su grupo demostrando interés por sus ideas y sentimientos” (p. 159). Por consiguiente, este este liderazgo permite tener mayor

compromiso del grupo en general, creando una motivación para lograr las metas propuestas y generar una calidad en las decisiones mediante un trabajo cooperativo en beneficio de la organización.

Continuando con los tipos de liderazgo se puede ver como el burocrático ha venido posesionándose en empresas de diferente índole, de igual manera en las instituciones educativas, ya sean privadas o públicas, este liderazgo se caracteriza por ejercer un reglamento administrativo con control y dirección, estableciendo la democracia como eje fundamental para la toma de decisiones. Este modelo de liderazgo fue inicialmente planteado por Weber, quien explica que todo está debidamente planeado y organizado bajo unas directrices y normas establecidas, de este modo se garantiza que las actividades serán planeadas y ejecutadas sin contratiempo, en este sentido es el líder burocrático quien decide lo mejor para su organización o establecimiento y está basado con mayor fuerza en las reglas que en los propios resultados. Es un sistema el cual no toma en cuenta las decisiones de sus subalternos, pero si son importantes los puntos de vista de los que se encuentran a su mismo nivel o más alto (Mamani, et al., 2015).

Complementando un poco esta definición, Hernández y Bautista (2019), opinan, “Una de las características de este tipo de liderazgo es la separación entre líder y seguidores, debido principalmente por la obsesión en el cumplimiento de las normas de la organización”. (p.2065). Es por ello que el liderazgo burocrático se sigue manteniendo en algunas instituciones educativas en donde el líder directivo es quien participa con los demás miembros que se encuentran a su nivel jerárquico para la consecución de objetivos, sin tomar en cuenta a los profesores en cuanto a su autonomía y experiencia para contribuir con la consecución de las metas, de esta manera aunque no se tomen en cuenta algunas situaciones siempre hay un direccionamiento que guía al docente a seguir la misma línea.

En cuanto al liderazgo autocrático, Según Semprún y Fuentemayor (2007), este tipo de líder se caracteriza por ejercer un control individual sobre la toma de decisiones, ya que estas las toma con base a su propia experiencia y sus ideales, ejerce la autoridad a todo el grupo dando poca importancia a la opinión de los demás, presenta un trabajo planeado y muy estructurado con bases y parámetros que conducen al logro de los objetivos, este líder en ocasiones

presenta una actitud muy apática hacia los demás, los colaboradores se sienten tranquilos y confiados ya que lo ven como el líder, a saber, el cual toma responsabilidades asumiendo las situaciones presentadas.

Por otro lado, menciona Mosquera (2017):

Este líder es dogmático y firme. Dirige mediante la habilidad para dar o negar recompensas y castigos. Es muy recomendable en los casos siguientes: para resolver situaciones de emergencia o de crisis, cuando los subalternos evidencian poca madurez emocional y si se presentan deficiencias en los aspectos laborales (p.34).

De ésta manera se puede decir que este líder busca siempre la obediencia, mostrando a una forma muy particular de dirigir a un grupo, posee características como la exigencia de los procesos, los cuales se deben realizar de manera lineal, mediante la supervisión y el seguimiento, siempre busca una forma inmediata de solucionar los conflictos, aunque puede generar represión, miedo e inseguridad en los empleados; se puede ver como en el medio educativo se encuentran directivos que presentan este tipo de liderazgo, aunque en algunas instituciones ha dado resultados por la eficiencia los resultados a corto plazo, logrando cumplir lo que se requiere en poco tiempo y ejecutando las tareas bajo presión; mientras que en otras ha fracasado debido a falta de trabajo en equipo, desmotivación, poca comunicación y la desconfianza generada por el autoritarismo.

Para culminar se aclara que este tipo de liderazgo ejerce un control excesivo sobre los docentes y no da la oportunidad de que el grupo exprese sus capacidades y habilidades para aplicarlas en los diferentes contextos educativos, ya que el líder no considera la opción de que estos tomen decisiones administrativas.

Se culmina con el liderazgo carismático el cual, se caracteriza por generar en los seguidores empatía y motivación, poseen diferentes habilidades que le permite a los seguidores generar confianza, ya que poseen una buena comunicación y una escucha activa.

Para Max Weber unos de los primeros referentes al hablar de Carisma, hace referencia al termino como una forma de simpatizar con un grupo, generando vínculo social, con habilidades y cualidades que permiten que los

seguidores logren ser influenciados mediante una comunicación asertiva con confianza y tranquilidad, incluyendo el trabajo en equipo y escuchando las necesidades y situaciones en particular, de ésta manera se obtiene un clima laboral positivo, involucrando la motivación para llegar a una meta establecida, por esta razón son los seguidores quienes atribuyen el carisma a un líder, ya que lo hacen basándose en su conducta y la manera como aborda las situaciones y determinaciones, se puede ver como éste líder carismático resalta mucho los valores para cumplir una misión (García, 2020).

Existen ciertas características que debe tener todo líder carismático, Koontz, (2008), mencionan algunas, “confianza en sí mismos, tener convicciones fuertes, articular una visión, ser capaces de iniciar el cambio, comunicar altas expectativas, tener la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, demostrar entusiasmo y emoción” (p. 445).

Por lo anterior se puede deducir que este tipo de líder está dispuesto a la innovación, a sacrificarse por lograr las metas establecidas, permitiendo que los seguidores generen autonomía para la consecución de resultados óptimos, los cuales les permitirán avanzar y escalar con el fin de crecer y surgir , incluso están dispuestos a correr riesgos para alcanzar las metas y el bien para sus seguidores, adicional a ello, se encuentra la consideración, que es otra característica que presenta el líder hacia sus seguidores, promoviendo el respeto y la motivación, ya que de ésta manera se sienten con confianza de que sean valorados sus aportes cuando el líder requiera algún tipo de apoyo.

Finalmente, en el ámbito educativo el líder carismático siempre está dispuesto a trabajar en equipo, se debe caracterizar por su optimismo y su entusiasmo personal, este líder como directivo debe gestionar las emociones con el objeto de generar apoyo a todo el profesorado, logrando así un clima laboral que permita una labor en conjunto y que todo el equipo trabaje hacia la misma dirección, aun así, en momentos críticos y situaciones de tensión, de ésta manera el liderazgo carismático deja ver una forma de llevar a cabo los proceso administrativos y pedagógicos de una manera organizada, involucrando valores que permitan incrementar la confianza y autoestima para llegar a la meta propuesta.

Con lo anterior se puede evidenciar que se encuentran diferentes tipos de liderazgo en cada institución educativa, los cuales se han analizado desde diferentes referentes que han aportado puntos de vista mediante distintas perspectivas,

es así como se considera que la sociedad se encuentra en un continuo aprendizaje y por ende los directivos y rectores debe enfrentarse a cambios considerables, con el fin de alcanzar las metas establecidas, mediante la adopción de un liderazgo que facilite un proceso de cambio continuo en la educación.

2.2. Evolución de los enfoques del liderazgo

Son varios los enfoques que se han presentado con respecto al liderazgo y que resumen la manera como este aspecto ha ido evolucionando a lo largo del tiempo; desde la concepción del liderazgo como una capacidad innata en los individuos y que los convertía en seres superiores sobre los demás, presentándose un liderazgo unidireccional, hasta llegar a un enfoque bidireccional, donde el seguidor o colaborador, toma importancia dada la influencia que ejerce de manera individual y colectiva sobre su líder, el cual tiene una visión global y humana que inspira a otros para alcanzar el bien común de su equipo.

A finales del Siglo XIX y principios de siglo XX, Thomas Carlyle enunció el Enfoque del Gran Hombre, que considera la existencia de un liderazgo unidireccional, que se basa en la influencia del líder sobre los seguidores, dejando de lado la forma como se produce el aprendizaje y la motivación de estos, por ser agentes sociales considerados como irrelevantes (Amaya, 2017).

De esta manera el enfoque del Gran Hombre da lugar para la década de 1920 al enfoque de los Rasgos, que se fundamenta en los estudios realizados por Gordon Allport, quien clasificó los rasgos en tres niveles: Rasgos cardinales, que predominan durante toda la vida del individuo; rasgos centrales, que son las características que forman los fundamentos básicos de la personalidad (Timidez, honestidad, inteligencia, ansiedad); rasgos secundarios, se relacionan con actitudes o preferencias.

Estos rasgos permiten identificar las diferencias individuales entre las personas y de esta manera asumir que los líderes tienen características especiales como: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad y autoconfianza y, dado que no todos los individuos las poseen, entonces era natural que aquellos que sí las poseen, pueden ser líderes (Lupano, 2008).

Dado que este enfoque tiene algunas limitaciones como, por ejemplo, que no hay rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, sino apenas en algunas, hicieron que para las décadas entre 1940 y 1960, los estudios sobre el liderazgo se encaminaran hacia los estilos de comportamiento preferidos y demostrados por los líderes y es así como nace el enfoque del Comportamiento.

El enfoque del comportamiento (actitudinales-conductuales), fue propuesto por Carter (1953) y Shartle (1956), los cuales sostuvieron que el enfoque de los rasgos había llegado a su fin y que ahora se dirigiera la atención al comportamiento del líder, en cómo actúa con respecto a sus seguidores y determinar que hacía que un comportamiento de un líder fuera más eficaz o no que otros (Daft, 2006).

Dado lo anterior, se puede inferir que no solo los rasgos son una característica que influye en los líderes, sino también sus comportamientos y como son estos mismos en relación con sus seguidores.

Después de este enfoque, para el año 1960, aparece el enfoque de Contingencia, que tuvo vigencia hasta el año 2000 y que tiene en cuenta, además de la influencia de rasgos y comportamiento de los líderes, a la interacción que tienen tanto líderes como seguidores, con el entorno en el que se desarrollan, lo que significa que un líder efectivo sabe adaptar sus características personales al contexto (Betancur, 2014).

Su creador Fred Fiedler, sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder. Cuando esta última genera una visualización clara de las metas, los objetivos y una buena relación con el grupo, se dice que la situación es óptima, de lo contrario se deberá cambiar el líder, el tipo de liderazgo o la situación (Lupano, 2008). Después del enfoque de Contingencia, llegó en 1969, el enfoque situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard, el cual señala la importancia de la flexibilidad en el liderazgo, teniendo en cuenta el comportamiento del líder y el nivel de desarrollo de los colaboradores. En este enfoque, además cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere,

al igual que en el enfoque de contingencia, pero se diferencian, en el enfoque situacional, el líder cambia su estilo de liderazgo de acuerdo con el cambio de situación.

En 1971, Evans y House propusieron el enfoque de la trayectoria- metas, el cual sostiene que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores, convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes, por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas (Lupano, 2008)

Mas adelante en 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton propusieron el enfoque del liderazgo participativo, también llamado Teoría de la Decisión Normativa, que se centra especialmente en cómo el líder permite la participación de sus colaboradores e influye en ellos y en la toma de decisiones y especifica los procesos de decisión más adecuados para decisiones efectivas en una situación particular (Ganga, 2013). Es decir, que este enfoque sugiere que el estilo ideal de liderazgo es aquel que tiene en cuenta el papel que pueden jugar los demás, ósea, la inclusión de otros en el proceso de toma de decisiones (Rodríguez, 2022).

El enfoque del intercambio de líder y miembros, creada por Fred Dansereau, George Graen y William Haga en 1975, señala que el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo, confía en ellos, les presta una atención especial y son objeto de privilegios. Los demás están en la periferia, es decir, tienen menor atención, menos privilegios y sus relaciones con él son de autoridad formal. Se asume que estos líderes tienden a escoger a ciertos miembros por tener actitudes y características semejantes a las suyas, o bien porque son más competentes que los otros (Ganga, 2013)

De la misma manera Burns en 1978 y con Bass en 1985, señalan el enfoque de las relaciones, dentro del cual, se encuentran tres tendencias de liderazgo: el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y el liderazgo carismático. Acerca del liderazgo transaccional, mencionan que es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores, en los que ambos reciben beneficios. Esta transacción se basa en el conocimiento que tiene el líder de las

necesidades de los seguidores a los cuales ofrece recompensa para satisfacerlas a cambio de cumplir con metas u objetivos de la organización Daft (2006).

Sumado a lo anterior, se presente otro enfoque de liderazgo, denominado integral, el cual hace referencia a una completa inclusión de los diferentes enfoques, teniendo en cuenta que las partes que lo componen no se encuentran fragmentadas, sino que al contrario se interrelacionan y trabajan juntas, el líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, sean éstas internas y externas, individuales y colectivas, permitiéndole generar consciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización (Reyes y Lara, 2011).

Se finaliza con el enfoque de la interinfluencia, que rige actualmente (Siglo XXI), en este se presenta una mutua influencia entre líderes y colaboradores; el líder se deja influir y se coloca en el lugar del otro y por ende aprende del otro y así el colaborador aprende a su vez del ejemplo del líder. Este enfoque plantea entonces, un liderazgo bidireccional, donde el papel del seguidor toma importancia dada la influencia que este ejerce de forma individual y colectiva sobre su líder, dándose así, una relación mutua entre las partes, que fomenta un proceso de aprendizaje, que permite la gestión del conocimiento y su potenciación para colocarlo al servicio de los demás y más precisamente al servicio de las organizaciones (Gorrochotegui, 2007).

2.3. Dirección escolar

La dirección escolar se encarga de liderar los objetivos institucionales para alcanzar las metas, sobre el desarrollo académico en pro de un trabajo en equipo acorde a la misión y visión institucional; incluyendo a la comunidad educativa en general para el avance social y cultural; además de los lineamientos políticos enmarcados por el Ministerio de educación Nacional. Resulta oportuno resaltar la responsabilidad de un grupo de personas con objetivos comunes, encargados de asegurar, y mejorar las condiciones del sistema de enseñanza- aprendizaje, determinando o siendo motivadores encaminados a mejorar las condiciones y desarrollo de los estudiantes, docentes, directivos docentes y comunidad educativa en general.

La idea de que la escuela pueda tener un impacto positivo en los resultados de los estudiantes, es un impulsor crucial en el aumento del interés en la investigación y la práctica de la mejora escolar. Estas revisiones destacan ejemplos internacionales de mejores prácticas para efectuar cambios e identificar cómo se manifiesta una buena dirección escolar, esto constituye una herramienta útil para las escuelas y los líderes escolares, pero también actúa como una lección para los responsables políticos en términos de lo que funciona en todo el mundo. (Gálvez, 2013).

En la actualidad el desarrollo de la autonomía pedagógica y el modelo de dirección tienen un objetivo común, mejorar el funcionamiento del centro y el aprendizaje de los estudiantes, es lo que se conoce con el término de “liderazgo pedagógico o liderazgo centrado en el aprendizaje”, de esta manera, ante la situación planteada el foco se centra en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración (Bolívar et al., 2013).

Los directivos de las instituciones educativas deben dar respuesta a mejorar su nivel de autonomía y responsabilidad; que construya y mejore el aprendizaje, es decir, se refiere a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos la tarea de promover el desarrollo profesional docente, la planificación y mejora del aprendizaje (Robinson, 2009).

La flexibilidad de los líderes y de los procesos institucionales son relevantes para lograr el avance de la institución educativa; dejar de ser la cabeza de la pirámide, como en un modelo burocrático, para redefinirse como dinamizador de las relaciones interpersonales del centro y con una función de agente de cambio y mejora (Murillo, 2006). Con lo anterior la institución educativa debe contar con buenos cimientos en sus documentos institucionales como el Proyecto Educativo Institucional PEI, que proyecte un trabajo integral con un compromiso social, cultural y familiar, del mismo modo situar a la escuela en la base y núcleo de la mejora, igualmente afecta directamente al ejercicio de la dirección escolar (Barroso, 2005).

Del mismo modo, las evaluaciones recientes de los países de La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) también han destacado la importancia del liderazgo para apoyar el mejoramiento y la dirección escolar; sin embargo, la cuestión del tamaño de los efectos del liderazgo y cómo operan (directa o indirectamente) para

elevantar los resultados de los estudiantes sigue siendo un tema de debate. Esta revisión utiliza los términos "efectivo" y "exitoso" en la revisión de la investigación de liderazgo escolar. (Gago, 2006).

2.4. Dirección escolar y liderazgo

Para dar inicio es importante apreciar la postura de Sarasua (2013) quien indica que

La dirección escolar es una profesión diferente a la de ser docente. El director escolar tiene unas competencias y unas responsabilidades, este desempeño exige unas capacidades y unas competencias específicas. El paso de un modelo de trabajo individual en el que cada maestro o profesor trabaja solo y aisladamente, a trabajar de una forma coordinada y en equipo, el pasar de un modelo de institución centralizada a una institución autónoma, estos cambios no se pueden llevar a cabo sin una fuerte dirección y un liderazgo pedagógico. (p.41).

De acuerdo a lo anterior es importante tener en cuenta, que la dirección escolar abarca varios sentidos que requieren una responsabilidad y compromiso de liderazgo desde diferentes puntos de vista, como lo son el administrativo, el contable y ante todo la organización que tiene con el equipo docente; para ofrecer una educación de calidad y con compromiso por una educación sana y satisfactoria para los estudiantes. Es así como los directores escolares deben proponerse metas y adoptarlas como suyas para que los profesores, estudiantes y padres de familia, tomen conciencia de que estos cambios son importantes y de esta manera se crea un buen ambiente y un excelente clima laboral.

Sarasúa (2013) afirma que

los directores como gestores del currículo convierten el aprendizaje de los alumnos en la preocupación central de la institución escolar y algunos de sus objetivos deben ser:

- Dirigir y coordinar los procesos de planificación docente.

- Comunicar e implicar a los profesores, padres y alumnos para conseguir los objetivos educativos y lograr buenos resultados académicos.
- Hacer el seguimiento de la labor docente del profesorado.
- Animar al profesorado a la reflexión sobre los procesos de enseñanza.
- Proponer actividades de formación para el profesorado.
- Favorecer y preocuparse por el clima de rendimiento y de trabajo.
- Potenciar la colaboración entre las familias y la institución para que se comprometan entre ellos y de esta manera mejorar el rendimiento de los alumnos.
- Hacer el seguimiento de los resultados de los alumnos e impulsar los procesos de la evaluación de la práctica docente para mejorarlos (p. 43).

Con relación a lo anterior, es importante mencionar que estas características corresponden a transformar la educación paulatinamente según se requiera, esto contando con los avances de la tecnología y las necesidades que presentan los estudiantes en su proceso de enseñanza-aprendizaje.

De tal manera y con la intención de profundizar en el tema, el liderazgo debe comprender el desarrollo de los diferentes ambientes institucionales, que permitan suplir las necesidades que se presentan y de igual manera generar una organización general a nivel institucional, con el fin de cumplir con los objetivos y metas que se proponga la institución.

Por otro lado, como lo menciona, Delgado (2004):

Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la institución y con el equipo de trabajo. Es implicar, crear colaborar, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente. También se debe tener en cuenta que hay situaciones que requieren un estilo de liderazgo y en otras situaciones, ese mismo estilo resulta contraproducente. Así que ni las características ni los rasgos de comportamiento ni las dimensiones de actividad explican todo liderazgo (p.193).

Es importante tener en cuenta, que existen varios tipos de liderazgo y depende de la población, las necesidades y las metas institucionales que se tengan, de igual manera no en todos los casos se realiza la misma forma de liderar, por las circunstancias pueden variar.

A su vez, hay muchos estudios e investigaciones que hablan acerca de la relación del liderazgo y los logros académicos de directivos y profesores, y como estos se ejecutan y se desarrollan en el aula de clase, pero en este aspecto es de suma importancia tener en cuenta, el vínculo y relación que existe entre directivos, docentes y estudiantes, el compromiso que se tiene acerca de cada uno de los roles a desempeñar, como menciona Hernández et al., (2017) es “asociar el liderazgo escolar, para generar un aprendizaje integral en todos los aspectos del ser humano y en cada uno de sus niveles académicos”(p. 250). Ya que, al no tener en cuenta lo anterior, se puede tener una brecha o vacío en lo que se quiere en la institución, en el desempeño de los docentes y los resultados de los estudiantes.

Por lo anterior, al tener una falta de compromiso en la educación en general, el valor verdadero del liderazgo pasa a ser sobreevaluado, generando que este concepto sea un poco delimitado y mal entendido, lo que podría generar que este no sea viable para la institución. Por esto, Sosik, (2018) lo define como “propio de aquellos líderes que evitan involucrarse en las tareas y en los problemas, son indiferentes, reacios a tomar decisiones, apáticos y distraídos, todo lo cual indica que no existe relación entre el líder y las personas” (p. 255).

Para concluir, hay que tener en cuenta que la gestión escolar y el liderazgo, son temáticas que van unidas hacia los mismos objetivos, solo que se desarrollan desde diferentes parámetros según se requiera, el ideal es identificar la gestión de los directivos de las instituciones; si se cumple con las metas que se propone la institución, el compromiso que se tiene con los estudiantes y como es el proceso de liderazgo ante toda la comunidad educativa; a su vez permite verificar la calidad de la institución a nivel evolutivo, como sus enfoques y modelos van transformando las necesidades actuales que tengan los estudiantes, los docentes, la comunidad educativa en general y el valor que esta representa, para el compromiso y participación activa de los directivos institucionales.

2.5. La autoridad y el poder desde la perspectiva gerencial y del liderazgo

Hablar de liderazgo implica tener en cuenta todas las características que deben integrarse en quien se desenvuelve como tal, y es que, no es suficiente con querer ser líder, tener la intensión de serlo o autodenominarse líder en el desarrollo de cualquier actividad, donde existen intereses generales o particulares. El liderazgo se trata del ejercicio de la influencia sobre otros y esa influencia se da por medio del poder y la autoridad (Pantoja, 2012).

Por otro lado Weber (1993), expone que el poder es un atributo organizacional o personal que tiene la capacidad de imponer la propia voluntad, aún en contra de toda resistencia; el líder antes de implantar miedo o temor a costa del poder que posee debe ser quien infunda en su equipo seguridad e inspiración; existen estrategias que son orientadas al logro de una organización como centralidad, visibilidad y relevancia que enriquecen el trabajo organizacional y aseguran un papel importante en la generación de nuevas ideas, proyectos innovadores y ayuda a la toma de decisiones, permitiendo resolver problemas rápidamente, estas estrategias están orientadas a un liderazgo óptimo con enfoque organizacional donde el líder genera relaciones de confianza y escucha para luego tomar decisiones y transmitir lo aprendido.

El poder hace parte de un plano organizacional. Así mismo, se habla de la autoridad formal haciendo referencia a la posición de un individuo dentro de una organización para el logro de los objetivos fijados; ahora bien, en los escenarios informales la autoridad se da por medio del líder a través de conductas de confianza, respeto y ciertas actitudes dentro de la organización generando un proceso de liderazgo.

El poder es una de las bases del liderazgo y se define como el medio por el cual el líder consigue motivar a los otros siendo los dos inseparables, desde la parte gerencial el poder establece una forma colectiva y de influencia, que permite ordenar, unificar y orientar con un propósito en común. En cuanto al liderazgo, este permite orientar a ciertas personas para obtener buenos resultados, ayuda a transformar el mundo y permite asumir la responsabilidad de forma efectiva, las fuentes o bases del poder vienen dadas por la capacidad de influir y cambiar el comportamiento de las personas, siendo fórmulas de poder concretas que se aplican en toda relación social (Guzzini, 2015).

El poder es una de las características organizacionales más complejas de entender por el conjunto de variables con las que se relaciona. El poder y su uso se hacen evidentes en las relaciones interpersonales dentro de una organización, generando como resultado una incidencia en la estructura e interacciones entre los miembros de la organización (Ramos et al., 2020), un liderazgo gerencial involucra un desarrollo colectivo y ético, que demuestra no solo voluntad y destrezas, si no, interés de otras personas a través de habilidades que inspiren su desempeño. El líder debe ser transformador de ideas, así mismo se busca que un liderazgo gerencial tenga la capacidad técnica y social para motivar, cuando se socializa sobre liderazgo transformacional se dice que son líderes basados en un aprendizaje de retroalimentación directa; deriva del entorno social y organizacional.

Estas bases de poder dependen de la estructura organizacional y pueden evidenciarse en la estructura formal, así como en la informal (Harrison, 2017). Existen tres fuentes de poder y cada uno con su respectivo instrumento. Conocemos entonces: la personalidad y el poder condigno, la propiedad y el poder compensatorio, la organización y el poder con pensionado, en toda organización o equipo debe primar una buena convivencia para contar con ambiente propicio para lograr excelentes y mejores resultados, quienes hacen parte del equipo organizacional son personas con carisma, respetuosas, y su presencia siempre será agradable.

Al asumir un poder dentro de un liderazgo se debe tomar decisiones que propicien buenos objetivos, para ejercer autoridad y poder dentro de un liderazgo, se debe adoptar una posición que aporte la capacidad de incentivar logros en los demás. El poder y la autoridad están relacionados entre sí como base fundamental para un liderazgo, tienden a confundir estos conceptos negativos; como autoritarismo y no se observa como referente de enseñanza, entendiendo que esta creencia se encuentra estrechamente vinculada a la capacidad de quien usa esta fuente para identificar las carencias que desea satisfacer el grupo que va a representar.

Si bien es cierto, el significado de autoridad y poder están siendo reemplazados por los principios del liderazgo, básicamente un líder es la persona que se gana la confianza de los demás por medio de sus actitudes; durante muchos años la gerencia se ha movido desde la función del control y del mando, siendo revaluada y dando paso a desarrollar la

búsqueda de líderes que mejoren los niveles corporativos, anteriormente las decisiones eran tomadas por pocas personas, hoy en día esta tendencia está desapareciendo ya que se ha evidenciado la necesidad de dar paso a más participación. Un líder inevitablemente debe hacer uso del poder, pero se debe tener en cuenta que este puede influir para bien o para mal en otras personas, el poder puede ser una habilidad para obtener resultados inmediatos o puede ser utilizado para algo ilegal generando altos riesgos en la forma de liderar.

2.6. Dirección Escolar y Modelos de Liderazgo

La dirección escolar y los modelos de liderazgo son fundamentales en la gestión de las instituciones educativas ya que orientan como resultado a un aprendizaje de calidad. El director administrativo en su liderazgo denota compromiso, es estratégico en la implementación de cambios transformacionales, es empático y reconoce la importancia de fomentar el trabajo colaborativo en su equipo docente en donde a través de las diferentes experiencias pedagógicas surgen oportunidades de mejora.

Así mismo, como dice Spillane (2005), plantea el liderazgo en las organizaciones como una red de interacciones que influyen socialmente generando cambios de manera involuntaria, permitiendo a su vez el logro de metas institucionales, lo cual se complementa de manera asertiva con la administración, desarrollando procesos de transformación para alcanzar nuevos objetivos.

Por otro lado, Fullan (2014), argumenta que la dirección escolar es altamente influyente en los resultados de aprendizaje, ya que las acciones del líder pedagógico impactaran en el aprendizaje de los educadores y a su vez en el de todos los educandos. Por lo anterior, cuando se evalúa al director educativo unos de los aspectos a revisar será su eficacia.

La dirección escolar siempre estará alineada con la pedagogía tal como lo explica Bolívar (2012), en donde gestiona que, la “escuela” es una unidad con propósitos específicos en donde la manera en cómo se lleve a cabo la educación y la calidad de aprendizaje; siempre estarán enfocadas en proyectos liderados por el director educativo y su

equipo teniendo en cuenta la exigencia de las políticas educativas y los resultados a desarrollar desde el liderazgo pedagógico.

Así mismo, el autor Fuentes, (2015), manifiesta la dirección escolar debe ser un proceso organizado en donde se visualizará una planificación, organización y ejecución de acciones de modo que el objetivo es comprender el concepto integral de la institución, propiciar un ambiente académico idóneo, priorizar los objetivos estratégicos, vincular el protagonismo de los educandos en la toma de decisiones, así como reflexionar en los educadores sobre su papel en el proceso educativo.

A partir de la literatura revisada se observa los diferentes modelos de liderazgo que han surgido a través de la historia lo cual permite profundizar en el desempeño de los líderes en las instituciones educativas.

Dentro de estos se encuentra el liderazgo pedagógico, (Bolívar et al., 2013), el cual se ocupa de la calidad de las actividades de enseñanza-aprendizaje, busca incrementar las expectativas positivas sobre el alumnado y los profesores generando las condiciones propicias para el aprendizaje mediante un apoyo sistemático así mismo precisa en superar las limitaciones y ampliar las capacidades personales e institucionales, designando las responsabilidades en el personal de confianza donde cada individuo se enfocara en los objetivos a cumplir (p. 295).

También dentro de estos modelos se encuentra el liderazgo transformacional donde el autor Bryman (1996), lo caracteriza con un enfoque flexible y participativo en el cual representa mayor visibilidad el significado de la asignación de actividades, así como sus ejes se reflejan por la visión hacia el futuro, la cultura organizacional y el nivel de compromiso entre los miembros del equipo.

Por otro lado, se encuentra el liderazgo de servicio el cual hace énfasis en “servir a los demás” la organización pretende la formación de los individuos que le integran, así como se resalta la creación de un entorno positivo. El líder se inspira en las necesidades de sus seguidores y las prioriza por encima de sus aspiraciones; con ello se orienta en lograr el éxito de la organización (Greenleaft, 1997).

En el marco del liderazgo convencional también se encuentra un modelo denominado “liderazgo espiritual” el cual refleja el estado de relación profunda con el ser interior, portador de valores morales (Fairholm, 1997). Dentro de esta teoría se intentaba definir las características de quienes son considerados líderes espirituales en las cuales se tiene claridad sobre los objetivos vitales, su estructura moral, así como el intelecto y habilidades sociales elevadas en el cual anhela desarrollar valores en los demás.

En paralelo se tiene el liderazgo ético en donde Brown, (2006), lo definen como un modelo para el cual el líder desea promover en los seguidores conductas transparentes y/o normativamente apropiadas buscando un equilibrio en la comunicación motivado por un sistema de recompensas.

Por último, se tiene el modelo de liderazgo positivo el cual es considerado por desarrollar actividades con objetivos definidos, el líder centra su interés en las fortalezas y habilidades de los individuos, enfatiza en los resultados promoviendo el rendimiento personal y organizacional, concentrándose en los componentes que pueden concebirse como virtudes esenciales de la condición humana según lo mencionado por los autores (Blanch et al., 2016, p. 173)

3. Metodología de investigación

Para Ferrero (2017), el método es un fin y la metodología un proceso de creación y cambio, puesto que lo concibe desde la idea de un maestro investigador, y es allí donde se conjuga con Sampieri et al. (2014), al decir que la metodología de una investigación, cualquiera que sea su naturaleza o clasificación “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p.4).

Es por lo anterior, que en éste capítulo se hace una descripción del proceso metodológico de la investigación, el cual se orienta en un sentido cualitativo y se enmarca en un paradigma fenomenológico interpretativo, se deduce que éste se efectuará con un enfoque cualitativo, que de acuerdo con Lozano (2008), busca una descripción completa, es decir, se pretende realizar un análisis exhaustivo profundo, además de determinar la relación causa efecto entre dos o más categorías, tratando de identificar la dinámica y la forma en que ocurren los procesos del fenómeno en estudio.

Particularmente, en este apartado se relaciona el enfoque de la investigación, se determinan los sujetos de estudio y su muestra representativa. También, se establecen las categorías y subcategorías de la investigación, se presenta el diseño instrumental y su proceso de confiabilidad, el procedimiento metodológico y las técnicas, herramientas y procesos de sistematización y análisis de la información.

3.1. Diseño metodológico

Para llevar a cabo este estudio se realizó con un tipo de investigación descriptivo con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) en la dirección escolar de instituciones públicas de la región Andina.

En el cual, para el cumplimiento de los objetivos propuestos, planteamiento del problema, hipótesis y su respectivo análisis se abordó con la revisión bibliográfica de varios autores sobre los diferentes enfoques de liderazgo y metodologías educativas, se analizaron y se determinó cual era la mejor manera para realizar la investigación, se consideró la pertinencia de llevar un enfoque mixto ya que permite abarcar de una forma más idónea y precisa, la pregunta de investigación planteada. Hernández (2018) refiere, " los métodos mixtos representan el conjunto de procesos sistemáticos empíricos y críticos de la investigación implicando la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, así como la integración y discusión conjunta". (p 612).

Teniendo en cuenta, la esencia de la investigación, la perspectiva y su desempeño del rol directivo, analizando los estilos de aprendizaje, caracterizando los factores que constituyen los estilos de aprendizaje, evaluando la relación y percepción en crisis se obtendrá como resultados cuantitativos y cualitativos acciones de mejora institucionales y diferentes estrategias que contribuyan a mejorar el liderazgo educativo.

De acuerdo con Guelmes (2015) El enfoque expresa la dirección de la investigación, el método y la forma que se realizó, Orientando de una forma detallada y homogénea algunas características fundamentales de los estilos de liderazgo de los directivos en instituciones educativas del área Andina, se elaboró una entrevista semiestructurada aplicada en la población objeto con estructura cualitativa y con escala de Likert con estructura cuantitativa midiendo las actitudes y comportamientos en los directivos a estudiar.

3.2. Enfoque de la investigación

El investigar es un proceso inherente con la esencia del ser humano, no obstante, la investigación en procesos de educación conlleva a una comprensión de fenómenos educativos e involucra indagar de manera rigurosa el proceso que se quiere investigar, en el presente estudio sobre Liderazgo Educativo se desarrolla teniendo en cuenta investigación con contemplación metodológica mixta de enfoque descriptivo, cuantitativo y cualitativo.

Por otra parte, Mayoh, y Onwuegbuzie (2015) definieron los diseños mixtos como el tipo de “estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cuantitativo en un solo estudio” (p.17).

En la actualidad el desarrollo de las investigaciones señalan que los diseños mixtos permiten en gran medida, a los investigadores combinar preguntas e hipótesis de investigación, para tener un mejor acercamiento a las problemáticas de la investigación, dando un mejor acercamiento y solución a los problemas que se puedan presentar durante el desarrollo de la investigación, Moscoloni et al.,(2016) hace referencia, al uso de la triangulación en los diseños mixtos, como elemento de peso para considerarlos como alternativa para acercarse al conocimiento de diversos objetos de estudio.

Los datos obtenidos con la pertinencia de los tipos de investigación, la adaptación y la viabilidad, implicando la transformación de los fenómenos, focaliza desde el tipo de investigación hermenéutica interpretativa, descriptiva que se orientará desde un enfoque cuantitativo y cualitativo, el primero definido por Sampieri (2014) como un esquema deductivo y lógico para la formulación de preguntas de investigación e hipótesis.

Como puede observarse, es viable el planteamiento de un diseño de método mixto, para la aproximación a temáticas de estudio en el ámbito de educación y liderazgo, cuando la intención de la investigación no se centra en la obtención de datos que se pueden obtener con la aplicación de una sola metodología investigativa, sino que también se busca la visión más amplia y completa de los participantes del estudio y de los resultados que se obtienen en el transcurso del

desarrolló de la pregunta de investigación e información concluyente que se tiene durante el desarrollo de la misma; los diseños mixtos son aplicados en las investigaciones, en especial en campos de la educación y las ciencias sociales.

3.3. Población

Es importante identificar que la población trabajada debe corresponder con la naturaleza de la investigación, debe dar constancia del cumplimiento de los objetivos y el planteamiento del problema, se trabaja con una parte de la población para presentar resultados reales, precisos, coherentes etc. Que aporten al desenlace y análisis para el desarrollo de la investigación. Por esta razón se resalta lo mencionado por Chaudhuri, et al., (2018), cuando habla de la población donde la define como un grupo de personas que comparten un mismo lugar o alguna especificación en particular que permite obtener resultados más concretos, a pesar de que no sea posible analizar todos los resultados que arroje la población toma un tiempo prolongado para analizar a la población en su totalidad, por eso es pertinente tomar una “muestra” y trabajar sobre esta; desde la postura Hernández et al. (2010), en el contexto de la investigación, la población se define como el conjunto completo de individuos, objetos, eventos o medidas que comparten alguna característica en común y que son de interés para el estudio en cuestión.

El proceso por el cual la población y la muestra trabajan de manera conjunta, es porque en las dos se hace un proceso de selección lo que le permite, aplicar instrumentos para recolectar datos y de esta manera poder hacer un análisis vivencial de la investigación para en gran medida dar respuesta a los objetivos propuestos; la población tiene como objetivo principal proporcionar la base para la generalización de los resultados de una investigación al universo de individuos, objetos o eventos que comparten las características comunes de la población en estudio. Además, la población también es importante para la selección de una muestra representativa que pueda ser estudiada con el fin de inferir conclusiones sobre la población en general.

La población puede ser de diferentes tipos, dependiendo del estudio que se esté realizando. Es importante tener en cuenta que la población debe ser claramente definida y delimitada, ya que de ella se extraerá una muestra para realizar el estudio y se deben tomar decisiones respecto a la representatividad de la muestra. Por esta razón, la población estará

conformada por instituciones públicas de la Región Andina, donde por medio de los diferentes líderes docentes aplicarán un instrumento a los rectores de estas instituciones públicas para validar el proceso de liderazgo y el impacto que ejerce sobre el mismo, y así obtener información relevante para la investigación.

3.3.1. Muestra

Se define como un subconjunto representativo de la población que se estudia. Según Ñaupas, et al. (2014), la muestra es el subconjunto, o parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad de los universos. Es decir, una muestra es representativa si reúne las características de los individuos del universo.

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2006), define la muestra como: "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p.176).

La selección de una muestra adecuada es importante para que los resultados del estudio sean generalizables a la población. Se utilizan diversas técnicas de demostración para garantizar que la muestra sea representativa de la población y se reduzca la posibilidad de sesgos o errores en las conclusiones obtenidas a partir de los datos de la muestra.

En este sentido, este trabajo se ocupará del tema de muestras probabilísticas. Dice Hernández et al. (2010) que, en este tipo de muestra todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Para esto se tiene en cuenta las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de unidades de análisis.

La elección de la muestra probabilística es adecuada para la investigación que se propone, esta permite obtener una muestra representativa de las instituciones públicas de la Región Andina como objeto de estudio. Por lo tanto, se podrán generalizar los resultados a la población completa con un margen de error estimado.

Al utilizar este tipo de muestra, todas las instituciones educativas que conforman la población de investigación tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra, lo que reduce la posibilidad de sesgos en la selección de las unidades de análisis.

Es importante destacar que, para obtener una muestra representativa, se deben utilizar técnicas estadísticas apropiadas que determinen el tamaño de la muestra y la forma de selección de las unidades de análisis. De esta manera, se garantiza que la muestra elegida refleje las características de la población en términos de variables relevantes para la investigación.

Existen varias herramientas y aplicaciones que ayudaran a determinar el tamaño de la muestra adecuada para una investigación probabilística. Estas herramientas suelen ser muy útiles y prácticas, las cuales automatizan el proceso de cálculo y simplifican la tarea del investigador. No obstante, es importante señalar que la elección del tamaño de la muestra no debe basarse únicamente en la utilización de estas herramientas.

El investigador también debe tener en cuenta otros aspectos, como la naturaleza del fenómeno estudiado, la calidad de los datos disponibles, el nivel de precisión deseado, entre otros factores.

Por lo tanto, aunque las herramientas pueden ser de gran ayuda, es fundamental que el investigador tenga un conocimiento sólido de los conceptos y métodos estadísticos necesarios para diseñar y ejecutar una muestra probabilística apropiada para su investigación.

El tamaño de la Muestra es de directivos docentes de las Instituciones de Educación pública en la región Andina donde se demostrará el impacto que tiene en los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño profesional.

Por el diseño y objetivo de investigación, vemos que las encuestas son el medio con el que se pretenden hacer estimaciones de variables poblacional. Dichas variables serán medidas a través de instrumentos de medición y se analizarán con pruebas estadísticas para el análisis de datos en donde se presupone que la muestra es probabilística, pues todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

3.3. Cuadro de categoría

Tabla 1. *Objetivos, categorías e instrumentos*

Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Instrumentos
Reconocer los estilos de liderazgo de los directivos de las IEP y su incidencia en el desempeño profesional en instituciones Educativas públicas de la región Andina.	Identificar los estilos de liderazgo de los directivos de los colegios públicos de la Región Andina que inciden en el desempeño profesional en instituciones educativas públicas.	Estilos de liderazgo en directivos Institución Educativa Pública (IEP)	Entrevista semiestructurada
	Caracterizar los componentes que constituyen los estilos de liderazgo de los directores de colegios públicos de la región Andina, que inciden en en instituciones educativas públicas.	Los estilos de liderazgo en los Directivos Escolares Públicos (DEP)	Entrevista semiestructurada
	Evaluar la relación que existe entre el nivel de percepción de crisis y la cantidad de carisma que se atribuye o percibe en el líder.	Percepción de crisis y carisma de los Directivos Escolares Públicos (DEP)	Escala de Likert

Nota. La tabla permite que los investigadores tengan un camino solido en la búsqueda de los datos y el análisis de estos.

3.6. Instrumentos

Se comprende como instrumentos datos que pueden servir para medir variables, recopilar información o también para observar un comportamiento, de esta manera mediante los datos que brindan los instrumentos se logra la obtención de información confiable y veraz de un problema de estudio.

Como lo plantea Sabino (1992, p. 53) “La recolección de datos implica determinar por cuales medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación”. “Por otro lado, Arias (2012,) "define los instrumentos como los medios materiales que se emplean para recoger, registrar y almacenar la información”. p. 67

Con lo anterior y por las características de la presente investigación se propone dos instrumentos que permitirán la recolección de la información, como lo son, entrevista semiestructurada y la Escala de Likert, porque a través de ellos se obtendrá la información requerida de forma clara y precisa, con el fin de conocer las características o hechos específicos de la variable en estudio, para que los resultados puedan aportar un informe confiable.

- Entrevista semiestructurada
- Escala de Likert

3.6.1. Entrevista semiestructurada

Esta se entiende como un dialogo dado entre el entrevistado ya sea uno o más y el entrevistador, guiando la entrevista a través de unas preguntas abiertas como guía, sin embargo, esto no quiere decir que se deben desarrollar en este orden. Por lo tanto, el entrevistador debe tener actitud de escucha permitiendo una flexibilidad a medida de la evolución y el camino de la entrevista, como lo plantea Hernández et al. (2014) “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 403). Adicional a ello Ríos (2019) complementa afirmando que este instrumento tiene la ventaja de ser flexible, dejando un parte para la improvisación, puesto que no tiene reglas estrictas que se deban seguir al pie de la letra y las preguntas son simplemente para tener en cuenta.

Por lo anterior, para la presente investigación se empleará la Entrevista Semiestructurada por medio de 8 preguntas dirigidas desde el enfoque cualitativo y así dar alcance a los objetivos 1 y 2 del presente proyecto.

3.6.2. Escala de Likert

Se continua de esta manera con el siguiente instrumento, el cual será aplicado en la presente investigación. Se utilizará una escala de medición tipo Likert, la cual es un mecanismo que permite medir actitudes y comportamientos con el fin de cuestionar a un individuo desde lo favorable hasta lo desfavorable, para determinar su grado de conformidad y de esta manera obtener datos de calidad. Como lo afirma Blanco y Alvarado (2017) “Es un instrumento estructurado, de

recolección de datos primarios utilizado para medir variables en un nivel de medición ordinal a través de un conjunto organizado de ítems, relativos a la variable que se quiere medir” (p 539).

Así mismo, Izquierdo et al. (2013) también afirma, “Este método de recopilación de datos es el más conocido especialmente en ciencias sociales y humanas, donde frecuentemente el objeto de estudio lo constituyen individuos, quienes tienen la información necesitada o pueden ofrecer testimonios sobre el asunto estudiado” (p,32). De esta manera la Escala de Likert permite generar juicios de valor de actitudes que pueden ser medidas, valorando de forma cuantitativa algo cualitativo.

De acuerdo con el anterior planteamiento se llevará a cabo en la presente investigación la Escala de Likert de manera cuantitativa, la cual se constituirá con 12 preguntas que evaluarán la relación que existe entre el nivel de percepción de crisis y la cantidad de carisma que se atribuye o percibe en el líder. Así mismo, se podrá obtener como resultado una escala de medición que llevará al sujeto de estudio a una puntuación total ubicándolo en un nivel o posición dentro de la escala.

3.4. Procesos de validez

Para estimar la validación y confiabilidad en el presente proyecto de investigación, es esencial determinar mediante el apoyo de expertos el instrumento seleccionado y las técnicas de muestreo como metodología de investigación, siendo esta una acción para el proceso de implementación en donde a través de expertos se analizará el resultado generado como índice de validez. Para llevar a cabo el diseño del instrumento se tendrá en cuenta las cualidades significativas de la condición humana de los directivos en las instituciones educativas y la implementación de su liderazgo como estrategia para promover la gestión escolar donde además se busca promover el aprendizaje y favorecer el ambiente laboral en general entre estudiantes, docentes y administrativos.

Los autores Posso y Lorenzo (2020), establecen la necesidad de estimar las variables dependientes entre las cuales se considera la influencia del contexto humano y condiciones que inciden en los directivos para el cumplimiento de sus metas y objetivos asignados a su cargo. También se encuentra el análisis de su conocimiento, formación y la

aplicabilidad de su liderazgo, los factores motivacionales que inciden en la toma de decisiones para promover la gestión escolar y finalmente los elementos y dificultades que pueden influir negativamente en su liderazgo.

3.5. Pilotaje

Los Pilotajes son proyectos de micro transformación dirigidos a prácticas basadas en la evidencia y en la ética. Esto quiere decir, que a diferencia de los proyectos de micro transformación generales que son diseñados por el propio servicio, en un Pilotaje el diseño (objetivos, actividades, indicadores, etc.) están ya previamente establecidos y diseñados. González A (2020)

El objetivo de los Pilotajes es implementar en la práctica cotidiana modelos que han demostrado su efectividad en contextos más controlados. Estos pilotajes se realizan en servicios concretos que deciden voluntariamente desarrollarlos con equipos específicos creados a tal fin y con un interés compartido. Revista Expe IV. La gestión y la atención a la diversidad en los centros educativos. Diciembre 2020. De esta manera la aplicación del pilotaje como estrategia, es de importancia, determinando los ajustes que se deban realizar en las pruebas, encuestas, cambios en estas mismas, mostrando si son fáciles o no tanto al momento en que la muestra de población seleccionada, de respuesta a estas. A igual que la disposición a la hora de responder las preguntas encaminadas sobre la situación diaria en los procesos de liderazgo en el entorno educativo.

Para que un trabajo precise la recolección de sus datos, debe de tener como antecedente haber realizado una Prueba Piloto; esto contribuye a mejorar la validez y confiabilidad de los procedimientos y disminuye los posibles sesgos, desviación y errores en la obtención de los datos que pueden orientar a mejorar la metodología anticipadamente planteada, y así conocer si son oportunas y realizables.

Fase de pilotaje lo indicado es hacerlo posterior a un testeo de prototipo, ajustes más rápidos, certezas, antes de las pruebas con la población en general, se aplica a una muestra más pequeña con todas las características de la prueba, es necesario contar con los equipos necesarios, espacios de trabajo, recursos monetarios. Se debe tener una planificación completa del piloto, donde se determine una matriz de riesgos.

3.6. Fases de análisis

Fase I: El proyecto de investigación inicia en un primer momento con la lectura de artículos, textos, investigaciones académicas y referentes bibliográficos sobre liderazgo, estilos de liderazgo y la influencia en instituciones de educación del territorio nacional; lecturas requeridas las cuales permitieron plantear preguntas respecto al tipo y estilo de liderazgo desarrollado por directivos en los procesos cotidianos en los colegios, permite plantearse preguntas acerca de los estilos, perfiles y modelos de liderazgo en la dirección escolar en los centros educativos públicos del país.

En el proyecto se establecen 6 capítulos los cuales se distribuyen de la siguiente manera: En el Capítulo 1, Se inicia con del planteamiento del problema, desarrollando un primer esbozo de (antecedentes de investigación), con la consultoría de publicaciones científicas sobre liderazgo, tipos de liderazgo y su influencia en la calidad educativa que aportan al desempeño y eficiencia escolar, a la gestión de calidad, a la cultura institucional, la generación de comunidades de aprendizaje, Inclusión, e impacto en liderazgo directivo.

Teniendo claridad sobre los planteamientos desarrollados en estas investigaciones se realiza la formulación del problema de investigación, y el objetivo principal, determinando la incidencia que tiene el liderazgo directivo en colegios públicos de la región andina colombiana. Formulando la hipótesis y encontrando limitaciones de tiempo, espacio, y métodos a utilizar, manejo de herramientas de trabajo como foros de participación, encuentros sincrónicos, y espacios individuales de investigación en los cuales se ha podido nutrir conocimientos de la problemática planteada y debatir su aplicación.

Fase II. Con este proyecto de investigación se pretende conocer y profundizar sobre los diferentes tipos de liderazgo que ejercen los rectores en las instituciones públicas y en los diferentes campos de formación educativa por ello, se hace necesario hacer uso de los instrumentos para obtener la información de la muestra poblacional. De acuerdo con Rincón et al., 1995 las técnicas son instrumentos y estrategias para la recolección de la información; por ello se selecciona y aplica el instrumento de medición y de acuerdo con las variables establecidas, las cuales son validadas por dos expertos.

Los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos se desarrollan bajo el método mixto, con instrumentos cualitativos, cuantitativos. Para ello se establecen técnicas y métodos que facilitan la recolección de la información para comprobar las hipótesis planteadas en el trabajo de campo en donde se identifican las cualidades relevantes de liderazgo que se maneja y como se mide e implementa el liderazgo en la comunidad educativa.

Se selecciona como método de investigación el método deductivo y el inductivo; partiendo de lo general a lo particular; en este sentido ambos métodos siguen procesos inversos que facilitan el desarrollo de la investigación. Palmet (2020) afirma que “estos métodos contribuyen a la formulación de conceptos de hechos reales o fenómenos en estudio para validar una teoría o hipótesis”. Por ello se parte del marco teórico en donde se investiga el liderazgo que ejerce los directivos docentes y los tipos de liderazgo que existen para evidenciar su influencia en la dirección escolar de los colegios públicos de la región Andina.

El diseño metodológico para utilizar es el descriptivo a través de la escuela hermenéutica no experimental; este responde a la manera de cómo se recolecta la información para integrar el conocimiento teórico-práctico de manera coherente y organizada de tal manera que se pueda dar respuesta al objeto de estudio planteado en el proyecto de investigación.

Fase III. En esta fase los instrumentos a utilizar en un primer momento son los cuestionarios cerrados con entrevistas semiestructuradas que nos permitirán identificar los estilos de liderazgo de los directivos en los colegios públicos. El segundo instrumento para utilizar son las entrevistas semiestructuradas para determinar los factores o componentes de los directivos docentes según su liderazgo y por último el tercer instrumento a utilizar es la Escala de Likert la cual permite evaluar la percepción y el liderazgo ejercido por el líder en la toma de decisiones.

Se procede al análisis de los datos para identificar y medir resultados de acuerdo con los instrumentos validados y aplicados; se enfoca a la recolección de la información con la que se va a dar respuesta a la pregunta de investigación que se ha planteado con el propósito de sacar conclusiones y obtener resultados.

Fase IV. Una vez aplicado los instrumentos, recolectada la información y analizada se procede a elaborar el informe final donde se presentan los resultados de la investigación a otras personas, en donde se da a conocer de manera positiva o negativa, su evolución y las conclusiones a las que se llega con la investigación. A su vez se dan las recomendaciones que se crean pertinentes y que estas a su vez faciliten el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas como fuente de aprendizaje continuo.

En esta fase se evidencia el canal de comunicación que tiene el investigador para hacer público presentar los resultados y conclusiones a la comunidad en donde se pueden confrontar hallazgos encontrados y que aportan aprendizajes a los demás.

3.7. Proceso de organización, análisis y discusión de la información

Para el desarrollo de esta investigación de enfoque mixto se aplican instrumentos cualitativos y cuantitativos como: Cuestionario cerrado, escala Likert, entrevista semiestructurada, donde la investigación es de tipo descriptivo tomando como referentes la escuela hermenéutica- interpretativo.

A partir de los tres instrumentos de análisis de datos seleccionados por el grupo investigador escala de Likert, encuesta cerrada y entrevista; después de realizada la revisión teórica de varios softwares para el procesamiento y análisis de la información se considera pertinente utilizar en esta investigación los siguientes software Atlas ti para análisis de entrevistas semiestructuradas y Google forms que facilita el análisis estadístico de la información.

Así mismo es importante tener en cuenta que el procedimiento para el análisis de los datos debe contemplar las técnicas para la interpretación de resultados, la planificación de la recolección de estos; facilitando el procesamiento de la información garantizando precisión en la información y conclusiones. Para resumir de manera que ayude a organizar y diferenciar la información se incluye la siguiente descripción en relación con el proceso de investigación:

Escala Likert: Está compuesta por instrumentos en los que a través de una escala de valoración se espera conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo, frente a un tema determinado, esta utiliza una escala, conocida también como escala de

satisfacción, que incluye un rango de opiniones que va de un extremo a otro. Por lo general, la pregunta de encuesta con escala Likert incluye una opción moderada o neutral.

Por otra parte la encuesta: que se considera como una técnica utilizada dentro de la investigación cuantitativa para recopilar información, se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas previamente diseñado a una muestra de personas; el entrevistador debe estar alerta del comportamiento no verbal del entrevistado y a sus reacciones ante las respuestas, para no intimidar, restringir o sesgar la información; para ello debe implementar un ambiente cálido y de confianza que permita fluidez al entrevistado.

En consonancia con el software Atlas. Ti.: puesto que es una herramienta de uso tecnológico y técnico que permite apoyar la organización, el análisis e interpretación de información en investigaciones cualitativas; posibilita trabajar y organizar grandes cantidades de información en una amplia variedad de formatos digitales, el objetivo principal es apoyar el análisis e interpretación de información en investigaciones cualitativas.

Para finalizar Google forms: que permite elaborar, crear y compartir formularios y encuestas de manera personalizada, generando informes para análisis de datos de las respuestas obtenidas en tiempo real, algunos de sus beneficios o bondades en los procesos de investigación es que se puede crear y analizar encuestas desde un móvil o un navegador web sin tener que usar ningún software especial; así mismo se pueden visualizar los resultados al instante, en el momento en que se envían, y organizarlos en gráficos para consultarlos fácilmente

4. Análisis y discusión

En este capítulo se busca especificar aquellas actividades que se relacionan con los diferentes estilos de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas públicas (IEP) de la Región Andina, este análisis busca identificar la postura de diversos directivos y docentes de estas instituciones desde la comprensión del objetivo el cual es, identificar los estilos de liderazgo de los directivos de los colegios públicos, con el fin de indagar acerca de estas posturas

personales y poder generar un análisis de resultados en relación a las respuestas de los entrevistados y el análisis que interpreta el Atlas Ti.

La influencia que tiene el Liderazgo en los procesos de escolarización es crucial para el desarrollo positivo de la comunidad, asignando roles, incentivando y a su vez buscando una equidad para que todos los miembros de la comunidad se sientan parte de ella, así como lo menciona Spillane (2006) cuando:

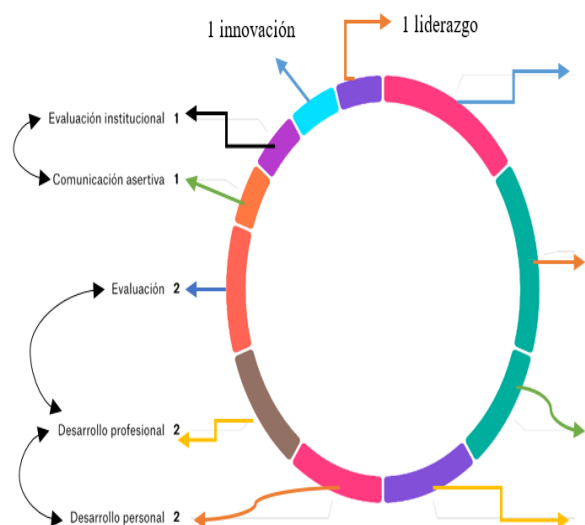
Plantea el liderazgo en las organizaciones como una red de interacciones que influyen socialmente generando cambios de manera involuntaria, permitiendo a su vez el logro de metas institucionales, lo cual se complementa de manera asertiva con la administración desarrollando procesos de transformación para alcanzar nuevos objetivos (p. 210).

4.1.Categoría I. Estilos de liderazgo en directivos de Instituciones Educativas Públicas (IEP)

En el presente análisis, se aborda la categoría "Estilos de liderazgo en directivos IEP", la cual se enfoca en el análisis de los resultados en los cuales se encontraron diversas subcategorías tituladas: Mejora continua, desarrollo profesional, aprendizaje significativo, desarrollo de habilidades, desarrollo personal, liderazgo, comunicación, innovación, innovación institucional, comunicación asertiva, evaluación, estas subcategorías permiten generar un análisis desde las diversas posturas de los entrevistados, entendiendo los diversos estilos de liderazgo que interpretan según su práctica con la comunidad educativa.

Gráfica 1.

Contenido relacionado con los resultados de la entrevista semiestructurada.



Nota. Esta red se construye bajo el análisis del software Atlas Ti, con el propósito de relacionar las categorías que aportan a los estilos de liderazgo de los Directivos de las Instituciones Educativas Públicas de la Región Andina. Fuente. Elaboración propia 2023.

A partir de la gráfica anterior, se identificaron unos elementos que surgen de los hallazgos de las entrevistas aplicadas a docentes, rectores, coordinadores y directivos docentes, cuya información permitió triangular cada una de las opiniones de estos participantes que facilitará el análisis de cada una de las subcategorías.

La primera subcategoría que se evidencio con el análisis fue comunicación asertiva e innovación, siendo de interés en los procesos institucionales dado a ser una opción para mejorar el clima laboral y de aula de clases beneficiando así a la comunidad educativa. Mejora la disposición para participar en los procesos de aprendizaje-enseñanza entre estudiantes, docentes y directivos docentes, liderando procesos pedagógicos con idoneidad. Al igual que la renovación y actualización de los procesos y procedimientos, la introducción de nuevas prácticas o técnicas que implican tomar acciones del liderazgo institucional. De esta manera la renovación de las prácticas académicas se debe propiciar tal y como lo argumenta el rector (R 25) “Proyectos, líneas de aprendizaje, acciones en donde nuestro PEI se centra en nuestra Misión " comunicación asertiva para el desarrollo humano” Por otro lado, el docente (DC 19) La motivación, la confianza, la comunicación y el positivismo.” se involucran de manera práctica en los procesos de innovación en las instituciones educativas y sus proyecciones a cambios.

Según lo analizado anteriormente, es importante resaltar lo que mencionan los autores Rungtusanatham & Forza (2018), donde se destaca la comunicación clara, directa y respetuosa puede mejorar la coordinación entre diferentes funciones operacionales y conducir a resultados más efectivos.

Finalmente, el autor ofrecen estrategias para que las empresas detecten amenazas disruptivas y se adapten a ellas. De esta manera la comunicación asertiva y la innovación son parte primordial de los procesos en las instituciones educativas, son herramientas que logran trascender y transformar los procesos de líderes.

La segunda subcategoría que se evidencio en el análisis del software Atlas Ti es el desarrollo profesional, mejora continua y evaluación estando ligadas para los procesos de mejoramiento de docentes y directivos docentes, liderando procesos y cumpliendo objetivos trazados, al igual que replanteando la calidad en las personas que se encuentran en formación, metas claras, reflexión-autorreflexión, mediante jornadas pedagógicas en donde se aplican heteroevaluaciones y coevaluaciones donde se propone la revisión constante del Proyecto Educativo Institucional (PEI), permitiendo promover más prácticas pedagógicas efectivas generando un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes, así como lo argumenta el Rector encargado (R 26) “ Capacidad de negociación, facilidad para proponer alternativas innovadoras, la recursividad, presentar una gran capacidad operativa, recurrir al diálogo cuando se presentan dificultades con el fin de escuchar otras opiniones y apoyar la más conveniente. Y definitivamente el respeto por el otro, sin importar su condición en la comunidad educativa.”. de igual manera, el docente (DC 07) contribuye con este ejercicio cuando menciona, “Se realizan jornadas pedagógicas en donde se aplican hetero evaluaciones y coevaluaciones en donde se proponen acciones de mejora. Influyen en la revisión constante de PEI permitiendo que en cada jornada se reescriban directrices institucionales”, de esta forma se comprende que estas instituciones requieren que su comunidad educativa en particular los líderes que son comprometidos en los procesos pedagógicos y de calidad en las instituciones educativas.

Para comprender desde otra postura lo mencionado anteriormente, se puede resaltar que Fullan, et al (2018), discuten cómo los educadores pueden avanzar en sus carreras a través del aprendizaje profundo. Esto podría implicar el uso de tecnologías modernas, la implementación de nuevas estrategias de enseñanza y la adopción de un enfoque más

centrado en el estudiante; podrían abordar cómo los educadores pueden adoptar un enfoque de mejora continua, tanto en su enseñanza como en su propio aprendizaje. Presentan ejemplos de cómo los educadores pueden aprender de su práctica y utilizar ese aprendizaje para mejorar su enseñanza.

Para continuar con este análisis, es preciso relacionar la tercera subcategoría en relación al aprendizaje significativo y la comunicación, siendo estas, dos pilares muy importantes para la educación, ya que los procesos de comunicación tanto verbal como física permite generar lazos ya sea para llegar acuerdos, para la resolución de problemas, para replantear estrategias que mejoren la calidad educativa y muchas más, de igual manera, al fortalecer esos procesos de comunicación y llegar acuerdos se logra un trabajo en conjunto y un aprendizaje significativo, lo que a su vez permite generar una participación activa por parte de toda la comunidad y ayuda a cumplir los objetivos propuestos, para llevar procesos de liderazgo para la comunidad en general, tal como lo resalta uno de los entrevistados, cuando menciona que (D05) “Definir objetivos claros para el ejercicio académico que se desea abordar, estrategia de trabajo colaborativo e individual, planear con anticipación herramientas e insumos, diseñar guías de aprendizaje donde esté el plan estructurado de compromisos que deben lograr los estudiantes”. Es decir, cada proceso que se lleve a cabo para alcanzar las metas institucionales genera un proceso de comunicación y aprendizaje ya que a través de diferentes posturas y planes a accionar se logra un camino, de oportunidades, desventajas y aprendizajes para ser mejores en la labor que se desempeña, no importa el rol, no importa el lugar, si el interés es uno solo, los resultados son gratificantes, de igual manera, es preciso resaltar aquello que menciona otro participante de la entrevista, cuando señala que (D16) “Socialización de las diferentes prácticas, organización de planes de trabajo y de seguimiento a los mismos. Organización de espacios académicos de aprendizaje. Implementación de procesos de seguimiento y evaluación formativa”. Junto con lo anterior expuesto en este análisis y lo recién mencionado, se logra identificar las múltiples acciones que tiene un líder hacia su comunidad, que procesos lleva a cabo para ejercer de la mejor manera su labor y como estos procesos pueden beneficiar a la comunidad de manera significativa.

De igual manera, se pretende que esta subcategoría se sustenté bajo una interpretación teórica, lo que permite hacer una comparación pertinente acerca de diferentes postulados, por esta razón, es preciso mencionar a Ballester, V. A (2002), cuando resalta que “el aprendizaje significativo se desarrolla a largo plazo”. En ese orden de ideas, es importante ver a detalle lo que menciona cuando resalta que “la finalidad es construir un equilibrio entre los conocimientos y la estructura cognitiva del individuo a partir de la nueva información obtenida, la cual puede ser modificada o transformada”.

Para concluir con esta subcategoría, es importante mencionar que los procesos de liderazgo se construyen a través de vivencias, de la empatía con el otro y de entender problemáticas diversas y en la medida de lo posible tratar de solventarlas, a lo largo de esto, se genera un aprendizaje, una enseñanza y sobre todo la importancia del otro, de escucharlo, de hacerlo participe y aprender en conjunto.

Para finalizar con el análisis, es preciso resaltar la cuarta y última subcategoría identificada como desarrollo de habilidades, liderazgo y desarrollo personal, se encuentra gran relación con estos postulados, ya que sin duda es un consenso de cosas que surgen en un proceso de liderazgo positivo, es decir, cuando se quiere llegar a compartir desde la experiencia y ser ejemplo desde el actuar hay que trabajar en el yo, mi desarrollo personal como individuo participe de una comunidad, donde prima la importancia de reconocer quien soy, pero además reconocer al otro desde su naturalidad, en ese procesos de reconocimiento constante, así como lo dijo uno de los entrevistados cuando hacía referencia al liderazgo, como C02) “Promover el liderazgo de los docentes, estudiantes y padres de familia. Motivar a los docentes para que amplíen su formación académica. Favorecer la proposición y ejecución de ideas innovadoras y contextualizada de los docentes. Definir los propósitos institucionales y considerar con ello la transformación constante del PEI.”.

Es importante traer a colación lo expuesto por Grant, donde argumenta que uno de los aspectos más importantes del desarrollo personal, del liderazgo y del desarrollo de habilidades es la capacidad de repensar y cuestionar nuestras propias creencias. El libro se centra en la idea de que ser capaz de cambiar de opinión y estar abierto a nuevas ideas es una habilidad esencial en el mundo de hoy, que cambia rápidamente; de igual manera Grant sugiere que, en lugar de

aferrarnos a las creencias y suposiciones iniciales, debemos estar dispuestos a reconsiderarlas en función de nuevas evidencias e información. Esta capacidad para "pensar de nuevo" puede ayudarnos a mejorar nuestras habilidades de toma de decisiones, impulsar la innovación y el aprendizaje, y permitimos liderar de manera más eficaz; además, Grant enfatiza que el liderazgo efectivo implica fomentar un entorno en el que otras personas se sientan cómodas desafiando las ideas existentes y proponiendo nuevas soluciones. Esta disposición para reconsiderar y cambiar puede ser una herramienta poderosa para el crecimiento personal y el desarrollo de habilidades.

Como conclusión, el análisis de los resultados sobre la postura de los entrevistados directivos y docentes a través de Atlas Ti, nos mostró diversas subcategorías expuestas en la gráfica, el clima laboral en la comunidad educativa es más llevadero si alimentamos la comunicación asertiva e innovación y mejora los indicadores en la participación de los procesos de aprendizaje – enseñanza entre los actores como son los estudiantes, docentes y directivos docentes. De acuerdo con lo indicado por los diferentes autores se concluye que el PEI se centra en la misión y la práctica se ve reflejada en la motivación, confianza, comunicación y el positivismo, a su vez se evidencio que están ligadas con el mejoramiento de los docentes y directivos docentes el desarrollo profesional, la mejora continua y la evaluación, no siendo una menos importante que la otra, liderando procesos y cumpliendo objetivos que se transforman en la calidad en las instituciones educativas

4.2.Categoría II. Estilos de liderazgo

En este apartado se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de una entrevista semiestructurada a 16 directivos de colegios públicos de municipios y ciudades principales de la Región Andina, sobre los componentes que constituyen sus estilos de liderazgo y su incidencia en su desempeño profesional y el de sus instituciones educativas. Para ello, se analizaron sus respuestas de forma cualitativa con uso del software Atlas Ti. Como se puede ver en la siguiente tabla, la mayoría de los rectores participantes (56%) son del departamento de Cundinamarca y Bogotá; y los demás (44%) de Huila, Nariño, Norte de Santander, Quindío y Valle del Cauca:

Tabla 1

Total, de rectores participantes por Departamento.

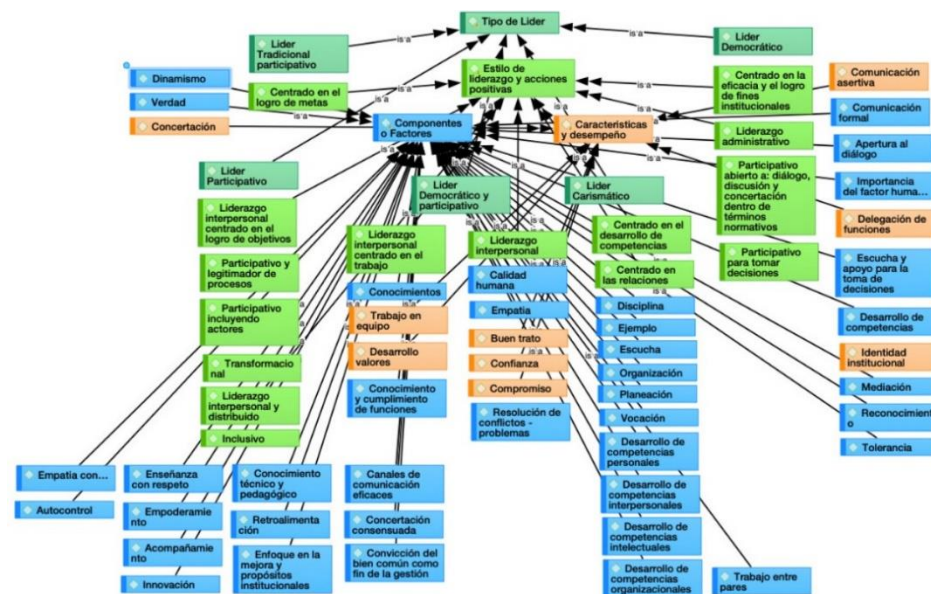
Departamento	Total, Rectores Participantes
Bogotá	4
Cundinamarca	5
Huila	1
Nariño	2
Norte de Santander	1
Quindío	1
Valle del Cauca	2
Total	16

Nota: La Tabla muestra el número de rectores de colegios públicos de la región Andina que participaron en el estudio. Fuente: Elaboración propia, 2023.

A continuación, se presenta la red gráfica que arrojó el software Atlas Ti, sobre la caracterización de los componentes que constituyen los estilos de liderazgo de los rectores participantes que inciden en su desempeño profesional en sus instituciones educativas y que soporta el análisis realizado:

Gráfica 1

Red gráfica de caracterización de los componentes que constituyen los estilos de liderazgo.



Nota: La red gráfica muestra los estilos de liderazgo de los rectores de las instituciones públicas de la Región Andina que participaron en el estudio. Fuente: Elaboración propia, 2023.

Enseguida, se presenta lo encontrado sobre las dos subcategorías de análisis establecidas: 1) componentes según estilo de liderazgo y 2) desempeño profesional.

Subcategoría 1: Componentes según estilo de liderazgo

Los rectores participantes de la región Andina se identificaron como: líderes participativos, líderes democráticos, líderes carismáticos, y líder tradicional participativo.

La subcategoría “componentes según estilo de liderazgo” hace referencia a los elementos o conjunto de ellos que, identifican los rectores participantes como constituyentes de su estilo de liderazgo y que contribuyen o influyen en su desempeño y el de su institución educativa.

Los rectores con liderazgo participativo caracterizaron su estilo de liderazgo como: 1) Centrado en el trabajo y logro de objetivos y 2) Centrado en las personas, el trabajo y logro de objetivos. Como componentes: identificaron estrategias (establecimiento de canales eficaces de comunicación, la concertación consensuada, enseñanza con respeto, liderazgo participativo, vocación, conocimiento técnico y pedagógico) y desarrollo de competencias: personales (desarrollo de valores: cordialidad, respeto, calidad humana, cercanía, compromiso, inteligencia emocional/auto control);

interpersonales (empatía con la comunidad, escucha, comunicación asertiva) y organizacionales (innovación y entender las necesidades del entorno, enfoque en la mejora y propósitos institucionales, delegación de funciones).

Los rectores con liderazgo democrático caracterizaron su estilo de liderazgo en tres grandes ejes : 1) Centrado en la eficacia, el trabajo y el logro de objetivos; 2) Centrado en las personas, el trabajo y logro de objetivos y 3) Centrado en las personas y logro de objetivos. Identificaron como componentes: Estrategias (trabajo en equipo y el desarrollo de la autonomía y el compromiso para la productividad, la delegación de funciones, la escucha y el apoyo para la toma de decisiones, apertura al diálogo, participación e importancia del factor humano). Desarrollo de competencias personales (desarrollo de valores: tolerancia, respeto), interpersonales (escucha, concertación, mediación, trabajo en equipo).

Los rectores con liderazgo carismático caracterizaron su estilo, centrado en las personas y logro de objetivos. Estos rectores coincidieron en identificar como componentes: el desarrollo de competencias: personales (desarrollo de valores: buen trato, vocación, disciplina, ejemplo, compromiso, aprendizaje de los errores para mejorar) interpersonales (trato respetuoso, diálogo, escucha, comunicación asertiva, trabajo en equipo) y organizacionales (trabajo entre pares, planeación, organización, proyectos institucionales, proyección a la comunidad).

El rector que se identificó con liderazgo tradicional participativo caracterizó su estilo de liderazgo como centrado en el trabajo y logro de objetivos. Como componentes, identificó Estrategias (el dinamismo, la verdad y la concertación).

Subcategoría 2: Desempeño profesional

La subcategoría “Desempeño profesional” hace referencia a las condiciones y capacidad de los directivos para ejercer las acciones y funciones propias de su cargo en sus instituciones educativas públicas y lograr el rendimiento de las mismas. Se compone de los siguientes seis elementos: Características y desempeño, Estilo de liderazgo y acciones positivas, forma de relación con los docentes, importancia del trabajo en equipo, importancia de la motivación y la forma de motivar.

Respecto a Características y desempeño:

Los rectores que se identificaron con liderazgo participativo, liderazgo democrático, liderazgo carismático, se caracterizan por el desarrollo de competencias personales (desarrollo de valores: buen trato, respeto, cordialidad, motivación, compromiso, confianza y responsabilidad, actitud propositiva, capacidad autocrítica, adaptación al cambio, mentalidad innovadora, capacidad de inspirar y mentalidad positiva, vocación, disciplina, equilibrio, ejemplo, pasión por lo que se hace, credibilidad) e interpersonales (comunicación asertiva, trabajo en equipo, escucha activa y participación). Otras mencionadas por rectores con liderazgo participativo, liderazgo democrático y liderazgo carismático, son desarrollo de competencias organizacionales (sentido de pertenencia, delegación de funciones, planeación, organización, estrategia (involucrar por medio de participación colectiva y voluntaria, sentido de pertenencia e identidad institucional, el trabajo en equipo y el reconocimiento y valoración de cada miembro, el liderazgo compartido, el empoderamiento y la causa común) y desarrollo de competencias intelectuales (solución de problemas, creatividad y toma de decisiones, proactividad, ejemplo y concertación).

Sobre estilo de liderazgo y acciones positivas, es decir la manera en que su estilo de liderazgo genera en la comunidad educativa acciones positivas, se encontró que:

Los rectores con liderazgo participativo generan acciones positivas de forma Interpersonal y participativa (desde el desarrollo de competencias personales y valores, como: buen trato, respeto, participación y legitimación de procesos, incluyendo actores, trabajo en equipo, motivación, entusiasmo, construcción de sentido de responsabilidad personal y social, implementado acciones, generando proyección e investigación con sentido social).

Los rectores con liderazgo democrático generan acciones positivas de forma Participativa (abierto al diálogo, la discusión proactiva y la concertación dentro de términos normativos, participación para tomar decisiones, el clima institucional y el trabajo en equipo).

Los rectores con liderazgo carismático generan acciones positivas de forma interpersonal y estrategia (por medio de la concertación, proposición, el trato humano e involucrando a los actores en las propuestas, a través de la motivación y la persuasión).

Los rectores con liderazgo democrático y participativo generan acciones positivas de forma interpersonal (centrado en el trabajo a gusto, teniendo en cuenta las opiniones y el respeto de los puntos de vista y en competencias personales y valores, como: credibilidad y responsabilidad).

El rector con liderazgo tradicional participativo mencionó que genera acciones positivas relacionadas con el trabajo en equipo, sumado a ello los rectores se relacionan con los profesores en términos de comunicación, colaboración y toma de decisiones, según su estilo de liderazgo; se encontró que coincidieron en mencionar la comunicación asertiva y formal, así como, el trabajo en equipo y colaborativo.

En cuanto a la importancia del trabajo en equipo, es decir las razones por las cuáles creen que es importante este trabajo en el rol del líder, coincidieron en que es fundamental para el logro de metas. Otras razones mencionadas fueron: el incremento de motivación y creatividad, el desarrollo de habilidades, la certeza de la dimensión social, para avanzar y dar fortaleza y transparencia a los procesos, para la atención, el fortalecimiento de la capacidad de ejecución de las partes, alcanzar metas y objetivos de forma más rápida, la construcción de comunidad, escuchar las inquietudes de los demás, sus propuestas y apuestas por el cambio, compartir la responsabilidad, la motivación y el beneficio mutuo.

Por ende coincidieron en destacar que es importante la motivación como herramienta del liderazgo para el logro de metas, tener una mejor actitud y un mejor desempeño.

A modo de resumen, en relación con el desempeño profesional de los rectores participantes, se encontró que su liderazgo está caracterizado principalmente, por el desarrollo de competencias personales (desarrollo de valores) e interpersonales (comunicación asertiva y trabajo en equipo). Su estilo de liderazgo en su mayoría es interpersonal y participativo; su forma de relacionarse con los docentes está caracterizada por la comunicación asertiva y formal y el trabajo colaborativo y en equipo resaltando la importancia del trabajo en equipo, el cual esencial para el logro y alcance de metas, así como, para construir la comunidad y compartir las responsabilidades.

4.3. Categoría III. Percepción de crisis y carisma del líder.

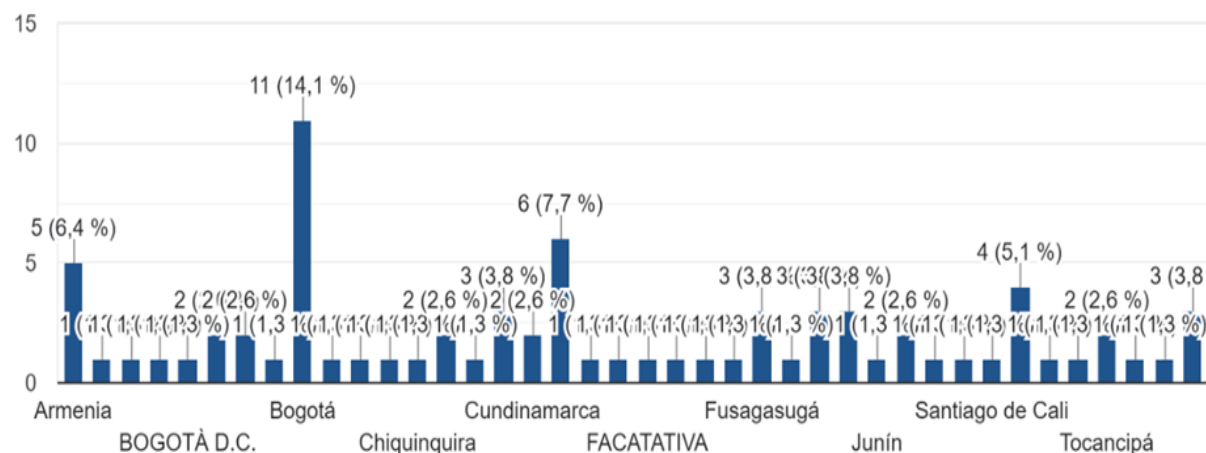
La siguiente categoría “Percepción de crisis y carisma del líder” es presentada a través de los resultados analizados de acuerdo con el objetivo “evaluar la relación que existe entre el nivel de percepción de crisis y la cantidad de carisma que se atribuye o se percibe en el líder” utilizando los hallazgos de los instrumentos implementados en la muestra. Es un análisis desde la escala de Likert que se compone de 12 preguntas en la que se recolectó información relevante entre los rectores y directores docentes de las instituciones que hacen parte de los diferentes municipios de la región andina.

Por otra parte, los hallazgos permitieron identificar factores determinantes para evaluar el estilo de liderazgo que ejercen los directivos para generar espacios de trabajo colaborativo en la comunidad educativa. Además, los resultados permitieron dar cumplimiento a los objetivos institucionales, bienestar de los integrantes de la comunidad educativa, clima y cultura que inciden en la toma de decisiones reflejando el nivel de percepción de crisis articulado a la filosofía institucional y las habilidades desarrolladas por el líder al momento de ejecutar el liderazgo educativo, y la cantidad de carisma entendida como el pensamiento innovador, positivo para la consecución de las metas, determinando como se articulan los líderes en relación con los demás miembros de la comunidad educativa dentro y fuera de ella.

A continuación, se presenta las gráficas con los resultados obtenidos de cada una de ellas.

Gráfica 1

Municipios donde se encuentran ubicadas las instituciones educativas



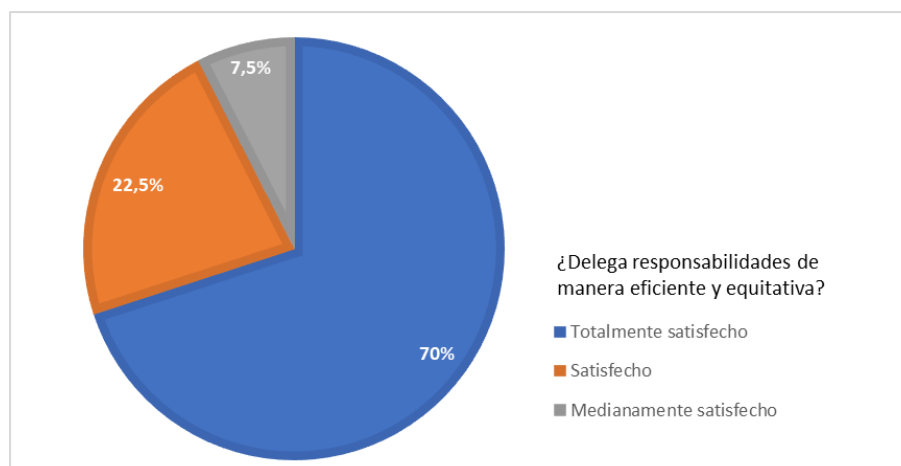
Nota. La gráfica No. 1 representa los colegios en los municipios de la región Andina en donde fue aplicada la escala de Likert de forma voluntaria por los participantes. Fuente. Elaboración propia, 2023.

Para triangular la información, expuesta de los estilos de liderazgo y desempeño profesional dando respuesta al objetivo específico planteado en esta investigación, la gráfica anterior es una muestra poblacional de las instituciones educativas públicas distribuidas en diferentes municipios de la región Andina.

A continuación, la gráfica número dos presenta los porcentajes en consideración a la pregunta con relación al nivel de responsabilidad.

Gráfica 2

Nivel de responsabilidad del equipo



Nota. La gráfica No. 2 recoge la información sobre el nivel de responsabilidad que tienen los directivos docentes en la institución. Fuente. Elaboración propia, 2023.

De acuerdo a los datos arrojados en la gráfica se evidencia que el 70% de los participantes se encuentran de acuerdo con la labor del directivo docente en la asignación de tareas para trabajar en equipo de manera equitativa y organizada; un 22.5% manifiesta estar totalmente satisfecho demostrando que un buen líder sabe que el éxito se consigue al compartir y delegar responsabilidades que conllevan al cumplimiento de objetivos establecidos según las necesidades del contexto y un 7.5% se muestra medianamente insatisfecho por la forma como se delegan las responsabilidades en la institución educativa.

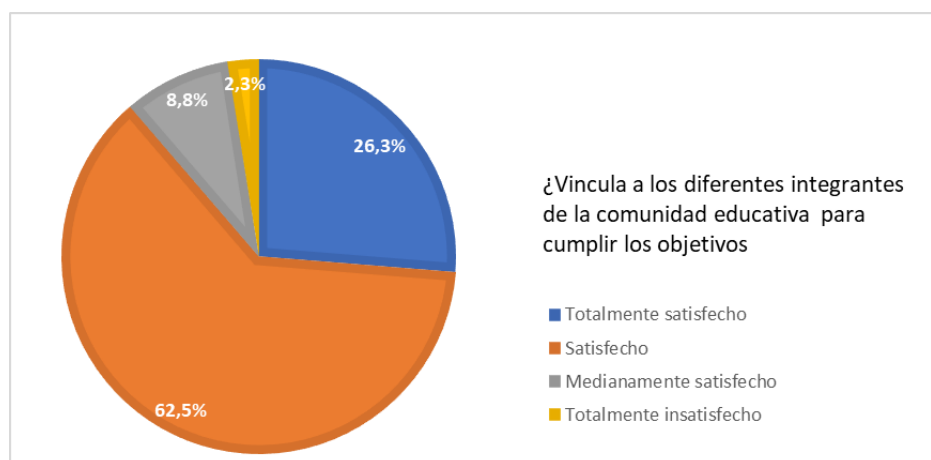
Desde la comprensión de estos datos se puede evidenciar que el directivo docente es cercano a la comunidad educativa, demuestra carisma y delega funciones de manera asertiva para cumplir con los objetivos planteados por la institución con la finalidad de satisfacer todas las necesidades y expectativas según lo establecido en cuanto a calidad

educativa. Como lo plantea Maxwell (1996) un líder carismático es aquel que logra inspirar a otros con metas y proyecciones claras requiere de una personalidad con actitud positiva y escucha activa es estratégico en la resolución de conflictos y propicia un buen ambiente de trabajo el cual es fundamental para cumplir con los objetivos propuestos.

La siguiente gráfica visualiza la forma de cómo se vinculan los diferentes actores involucrados en la comunidad educativa para cumplir los objetivos.

Gráfica 3

Participación objetivos organizacionales.



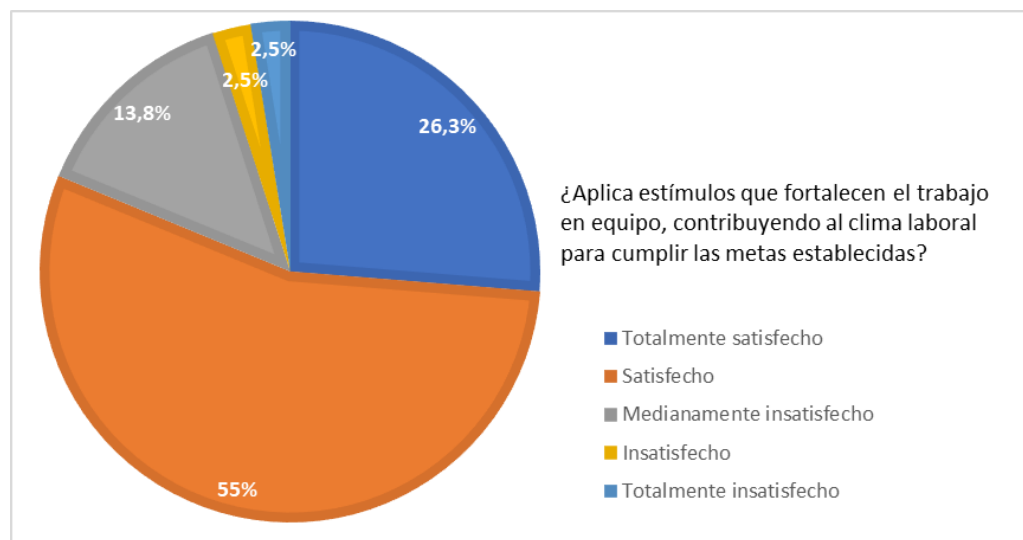
Nota. En la gráfica No. 3 se observa la participación de la comunidad educativa para el cumplimiento de metas. Fuente. Elaboración propia, 2023.

De acuerdo con los datos arrojados se observa que el 62,5% de los encuestados se encuentran satisfechos con el rol que desempeña el directivo docente en cuanto a la participación que le da a la comunidad educativa para el cumplimiento de metas; un 26,5 % se encuentra totalmente satisfecho, mientras que un 8,8% dice estar medianamente satisfecho y un 2,5 % expresa estar totalmente insatisfecho. Por lo anterior, se observa que los docentes son vinculados por el director en el desarrollo de los objetivos organizacionales de la institución tal como lo argumenta el autor Spillane (2005) quien hace referencia al liderazgo distribuido, entre sus seguidores y el contexto de la escuela de una manera participativa e interactiva generando cambios que llevan a la transformación con un equipo innovador para alcanzar las metas trazadas.

Posteriormente, se encuentra el análisis en cuanto al ambiente laboral y estímulos percibidos por los grupos de interés en el entorno educativo.

Gráfica 4

Trabajo en equipo – Clima organizacional.



Nota. En la gráfica No. 4 se evidencia los resultados que se generaron a partir de los estímulos y las estrategias que el director promueve para propiciar el trabajo en equipo. Fuente. Elaboración propia, 2023.

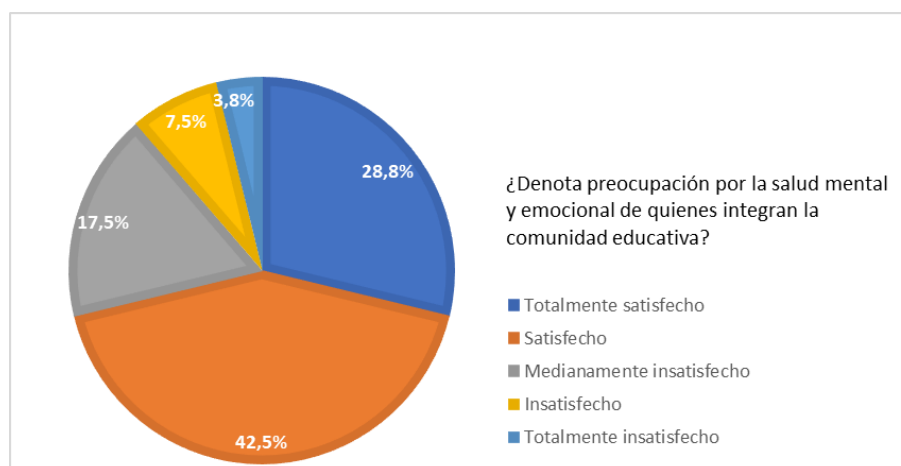
La comunidad educativa se encuentra comprometida con la institución, reflejando como resultado entre los encuestados que un 55% de integrantes afirman sentirse satisfechos con los estímulos otorgados por el director quien promueve un ambiente laboral idóneo en el cual se percibe el reconocimiento y orgullo por la institución para la cual laboran; el 26,3% expresa estar totalmente satisfecho; el 13% medianamente satisfechos y por último se puede evidenciar porcentajes similares del 2.5% entre insatisfecho y totalmente insatisfecho.

Si bien es cierto la motivación y el trabajo en equipo son cualidades propias de un líder carismático, adicional a ello se pueden ver otras características que van estrechamente relacionadas a este tipo de liderazgo, como lo argumenta Koontz (2008) “el carisma es la confianza en sí mismo, tener convicciones fuertes, articular una visión, ser capaz de iniciar el cambio, comunicar altas expectativas, tener la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, demostrar entusiasmo y emoción” (p. 445). Por lo anterior es importante mencionar que el cumplimiento de metas se logra mediante un clima organizacional en donde el líder aplique estímulos y logre influir positivamente en los demás.

Dando continuidad al análisis del presente proyecto se contempla en este apartado lo referente a la importancia respecto a la salud mental y emocional de quienes integran la comunidad educativa.

Gráfica 5

Salud mental y emocional de la comunidad educativa

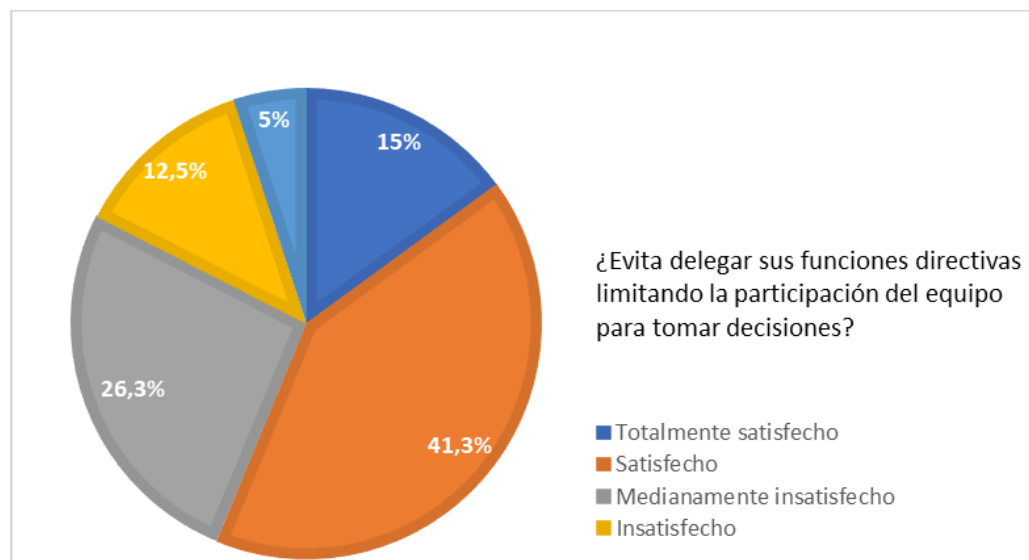


Nota. En la gráfica No. 5 se observa la importancia que expresa el director para mantener la salud mental y emocional en su equipo de trabajo reflejados en un adecuado clima laboral. Fuente. Elaboración propia, 2023.

Se evidencia en la gráfica que el director denota preocupación por la salud mental y emocional de quienes integran la comunidad educativa, aproximadamente el 42% de los encuestados manifiestan estar satisfechos; un 28,8 % expresa estar totalmente satisfecho; un 17,5 % medianamente insatisfecho; 7,5% medianamente insatisfecho y 3,8% totalmente insatisfecho. De acuerdo con el análisis, se resalta en el líder las estrategias para mantener un equipo de trabajo que camine en la misma dirección aun en momentos de crisis. El autor García (2020) afirma el líder es quien motiva a los demás y estos son los que le atribuyen nivel de carisma. Por otro lado, se busca comprender si el director educativo aplica en su equipo la delegación de funciones al momento de la toma de decisiones.

Gráfica 6

Capacidad para la toma de decisiones.



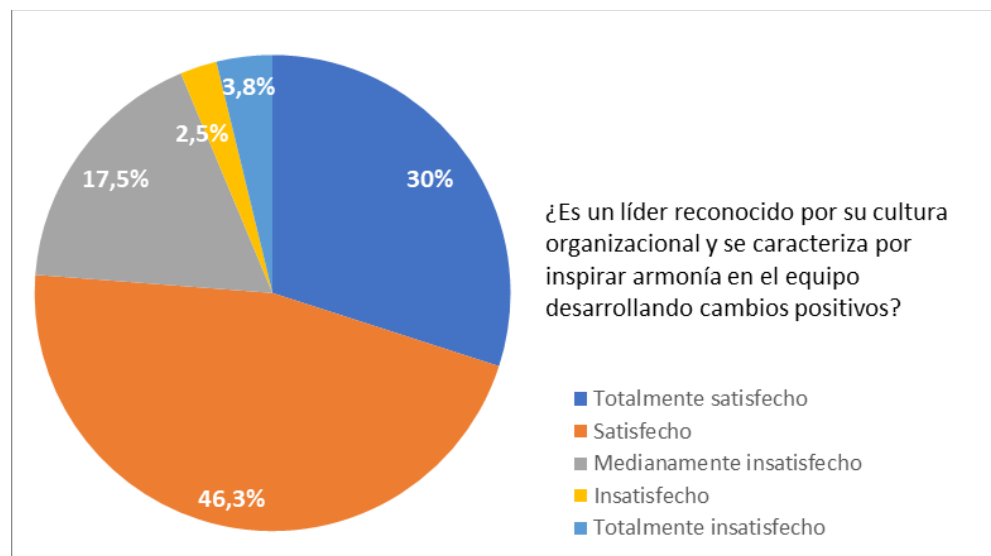
Nota. La gráfica No. 6 evidencia la influencia negativa que ejerce el rector en el equipo de trabajo, limitando la participación y la democracia.
 Fuente. Elaboración propia, 2023.

La gráfica número 6 hace referencia al liderazgo autocrático dado que los resultados de los participantes entrevistados arrojan un 12.5 % de los encuestados se encuentran insatisfechos con la labor ejercida por el rector de su institución educativa; teniendo en cuenta el planteamiento de Semprún, et al., (2007), donde refiere que el directivo asume la responsabilidad de las decisiones que toma y no permite la participación del resto del equipo. Un 26, 3 % se mostraron medianamente insatisfechos con la labor del rector, así mismo un 5,0% de los encuestados se mostraron totalmente insatisfechos con el liderazgo ejercido por el rector y un 15 % de los encuestados se mostraron totalmente satisfechos con la labor del rector demostrando con esta evaluación la percepción de su líder. Finalmente, el 41,3 %, de los encuestados se sienten satisfechos con la cultura organizacional.

Por lo cual en la siguiente gráfica se evidencia el reconocimiento del líder para desarrollar en el equipo cambios positivos.

Gráfica 7

Cultura organizacional.



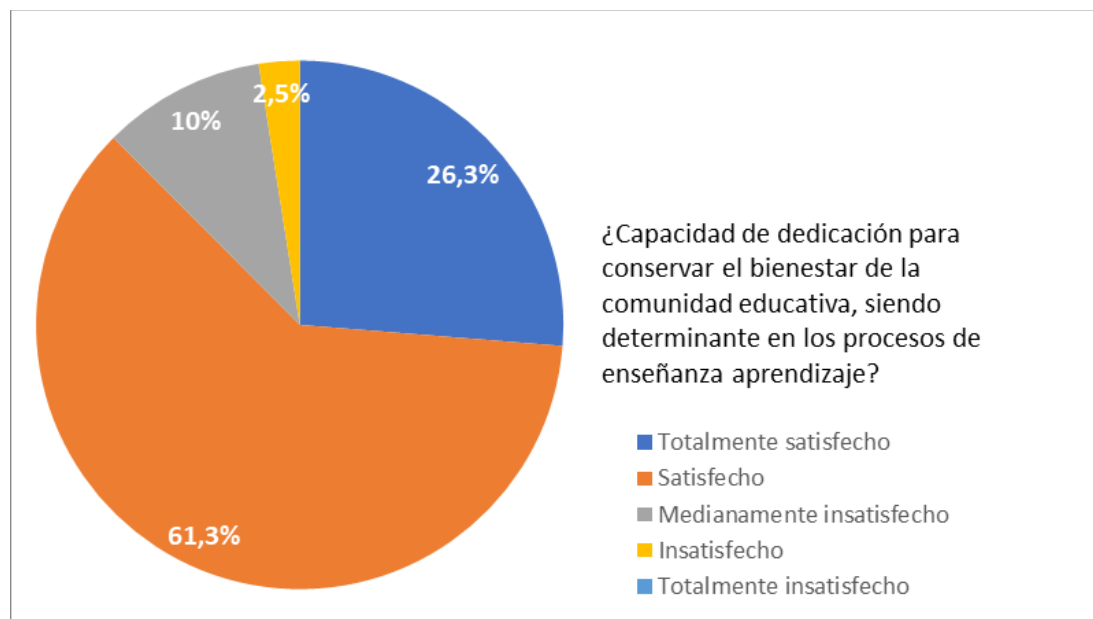
Nota. En la gráfica No. 7 se observan los resultados cuando el líder rector permite la participación, es motivador e inspirador de propuestas colectivas que permiten construir y trazar metas con incidencia positiva. Fuente. Elaboración propia, 2023.

En esta gráfica No.7 se encuentra el liderazgo democrático el cual da cuenta de un 2,5 % de participantes quienes se sienten insatisfechos con la labor ejercida por el rector, un 17,5 % manifestaron sentirse medianamente insatisfechos, también un 46,3 % de los encuestados se sienten satisfechos con los lineamientos organizacionales liderados por el director educativo. Este liderazgo demuestra la coherencia entre la exigencia esperada en el rendimiento del cuerpo docente y el nivel de compromiso al desarrollar sus actividades laborales, sin embargo, se encuentran como detractores un 3,8 % quienes están totalmente insatisfechos. No obstante, como promotores esta un 30 % quienes aseguran estar totalmente satisfechos.

Muestra de lo anterior, conlleva a revisar el liderazgo participativo y el bienestar institucional los cuales son factores determinantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje reflejados en la siguiente gráfica.

Gráfica 8

Liderazgo participativo – Bienestar institucional.



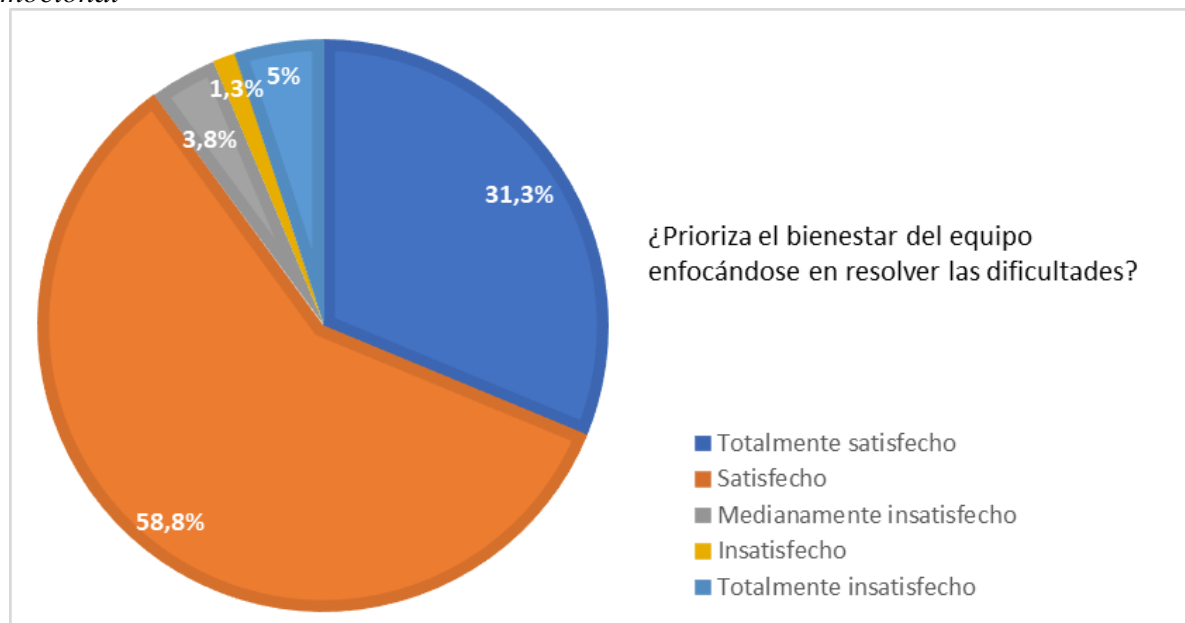
Nota. En la gráfica No. 8 se observan los resultados respecto a la búsqueda del bienestar de los integrantes de la comunidad y la manera en cómo esto favorece la práctica educativa. Fuente. Elaboración propia, 2023.

De acuerdo a los resultados expuestos en la gráfica número 8 se encuentra un 61,3% de encuestados satisfechos con el liderazgo participativo del directivo orientado hacia el bienestar institucional de la comunidad educativa, también se presenta el 26,3% el cual se encuentra totalmente satisfecho frente al rol del directivo en relación al bienestar institucional, el 10% de la población encuestada se encuentra medianamente satisfecho en consonancia con la capacidad del directivo para mantener y conservar el bienestar de la comunidad educativa y el 2,5% de la población encuestada se encuentra totalmente insatisfecho con la gestión del proceso realizado por el directivo.

En consideración de los resultados anteriormente expuestos se puede inferir que el 87,6% de la población encuestada manifiesta estar totalmente satisfecho con el desempeño del directivo docente en su tarea de velar por la calidad de la enseñanza y los resultados competitivos en el aprendizaje lo cual propicia un bienestar integral genera resultados alineados a lo establecido en la cultura organizacional. En disonancia con el anterior porcentaje el 12,5% de la población encuestada manifiesta inconformismo en cuanto al rol del directivo para mantener un bienestar institucional adecuado para toda la comunidad educativa.

Posteriormente se analiza en la siguiente gráfica la capacidad para la resolución de conflictos.

Gráfica 9
Inteligencia emocional



Nota. En la gráfica No. 9 permite comprender la capacidad del directivo para propiciar los espacios en la resolución de conflictos de manera individual, interpersonal e institucional creando un entorno educativo receptivo y seguro. Fuente. Elaboración propia, 2023.

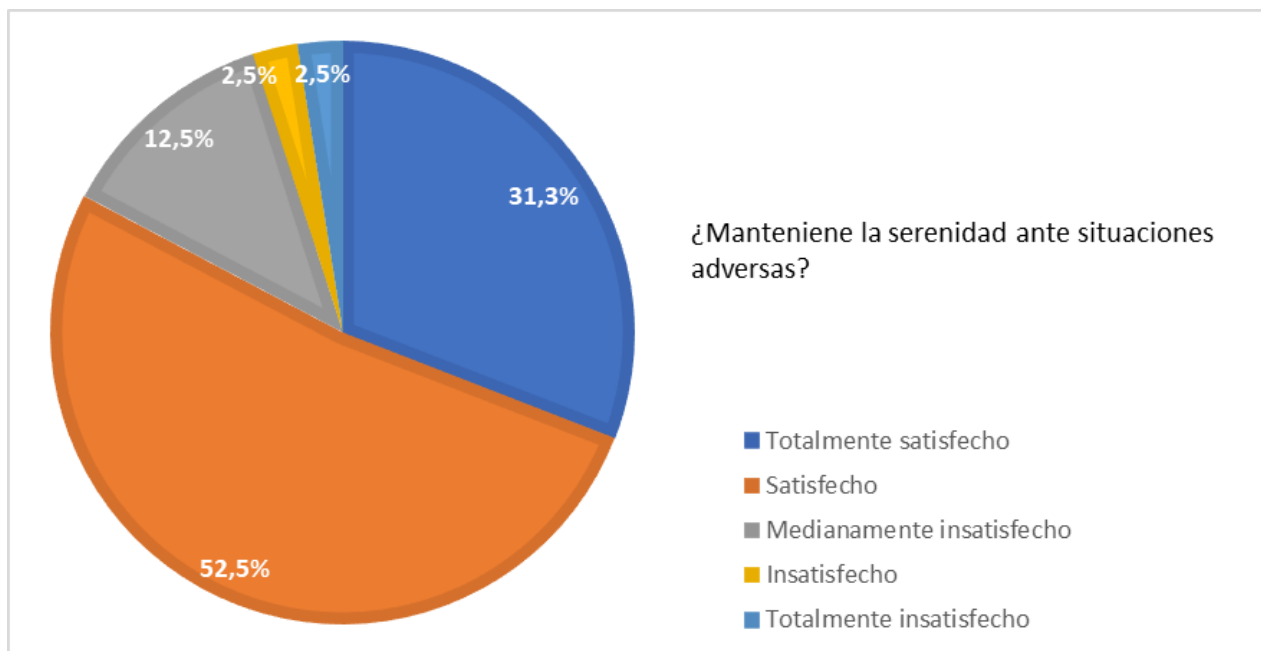
Con los resultados obtenidos en la gráfica N°9 se puede inferir que el 90,1% de la población se encuentra satisfecho con el desempeño del directivo en cuanto a las estrategias establecidas para cuidar el bienestar institucional y la resolución de dificultades, por otra parte el 3,8% se encuentra medianamente insatisfecho con el manejo que el directivo ha dado a la resolución de dificultades, en consonancia con lo anterior el 6,3% se encuentra totalmente insatisfecho con el manejo que el directivo le ha dado a las dificultades presentadas en las instituciones.

Asociando el liderazgo transformacional en el líder que lo caracteriza como un agente de cambio, el cual promueve la responsabilidad y constantemente motiva a su equipo de trabajo, dado que el directivo debe ser un modelo para seguir.

De allí la importancia de revisar aspectos como la capacidad para mantener la serenidad en situaciones donde la autorregulación es característica innata del líder como se puede reflejar a continuación.

Gráfica 10

Inteligencia emocional y/o autorregulación.



Nota. En la gráfica No. 10 se observa en los resultados una medición de la asertividad del director educativo para el adecuado manejo en situaciones críticas. Fuente. Elaboración propia, 2023.

En la presente gráfica No. 10 se observa como el director educativo representa satisfacción y asertividad en el equipo, así mismo su nivel de carisma esta idealizado con influencia conductual en donde su comportamiento se percibe como modelo a seguir.

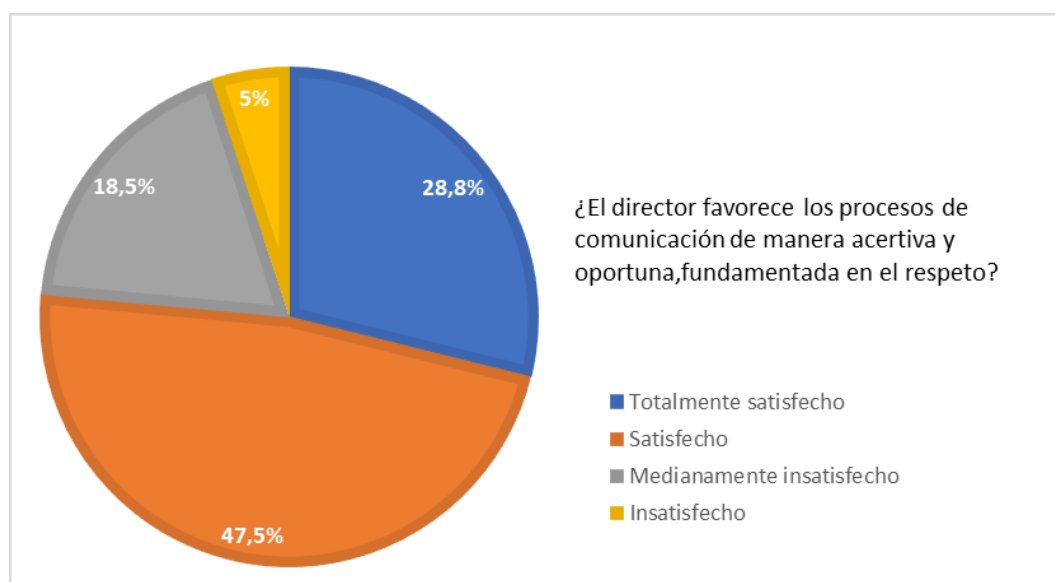
Con un resultado de satisfacción de 52,5% se valora como el director acepta lo que necesita el equipo y está dispuesto a compartir los riesgos. Por lo anterior, las personas confían en su gestión y respetan su consideración individualizada en la cual enfoca su atención en cada integrante siendo estratégico con acciones como la escucha activa, la formación y el desarrollo del potencial de sus seguidores en un intento de tener en cuenta a todo el equipo. Así mismo con un 30% totalmente satisfecho los encuestados evidencian conformidad ante el manejo de situaciones por parte del líder educativo, un 12,5% se encuentra medianamente insatisfecho frente a la decisión y manejo de situaciones de conflicto adicional a ello se encuentra porcentajes similares de insatisfacción del 2,5% en insatisfecho y totalmente insatisfecho.

El autor Covey (2003) afirma un buen líder representa comunicación y solución a los conflictos con efectividad. Por lo anterior, el líder escolar se caracteriza por su conexión desde la empatía con quienes integran su entorno, también comprende los retos institucionales y desde su actuar demuestra el carácter ante el manejo de situaciones demostrando como las circunstancias no deben obstaculizar el cumplimiento de objetivos y resultados. El director en la institución representa un eje en la educación debido a las funciones asignadas en donde su personalidad y carácter se exponen ante los retos educativos.

En la siguiente gráfica se resalta la diligencia del director educativo en cuanto a la comunicación y respeto al dirigirse a su equipo en el entorno educativo.

Gráfica 11

Comunicación asertiva en momento de crisis.



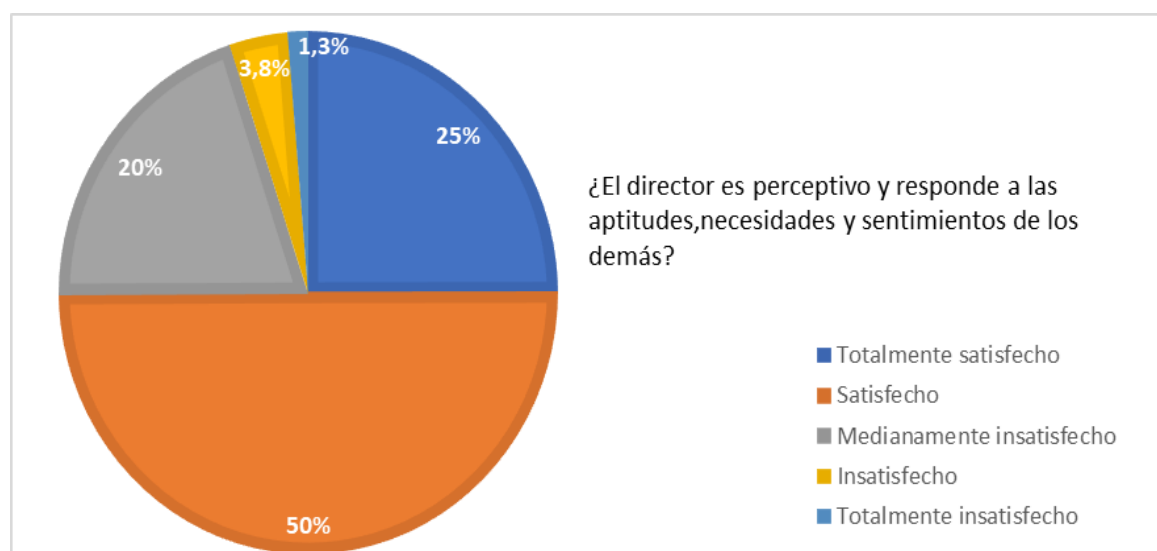
Nota. En la gráfica No. 11 se observa en los resultados la percepción del rol del director educativo en cuanto a la resolutividad y comunicación. Fuente. Elaboración propia, 2023.

La presente pregunta de investigación valora con un 47,5% de satisfacción la eficacia del líder frente a la satisfacción de los docentes y educandos en aspectos como la comunicación y la intencionalidad del líder en impactar positivamente en el desempeño de sus seguidores, con un 28,8% argumentan estar totalmente satisfechos, así mismo un 18,8% medianamente satisfechos, sin embargo el 5% se encuentran insatisfechos con la iniciativa del director en cuanto

a los procesos comunicativos de la institución, se percibe podría requerirse mayor motivación para mejorar el reconocimiento.

El autor Gros (2013) argumenta el líder académico debe ser reconocido por su talento para direccionar la institución hacia la visión y garantizar las herramientas escolares aporten al trabajo permanente de las personas así mismo en equipo pueda lograr transformar la realidad. El líder educador en los momentos de crisis trabaja con ahincó para mantener el relacionamiento, impulsar el compromiso de educadores y alumnos para llegar a la comunicación expresando sentimientos y emociones desde el respeto, retroalimentación y acuerdos por ello la siguiente gráfica demuestra la empatía y carisma del director hacia la comunidad educativa.

Gráfica 12
Empatía y carisma.



Nota. La gráfica No. 12 denota características como la capacidad para guiar a docentes y estudiantes a superar los obstáculos y estas habilidades conllevan a la innovación educativa y la puesta en marcha de dinámicas creativas. Fuente. Elaboración propia, 2023.

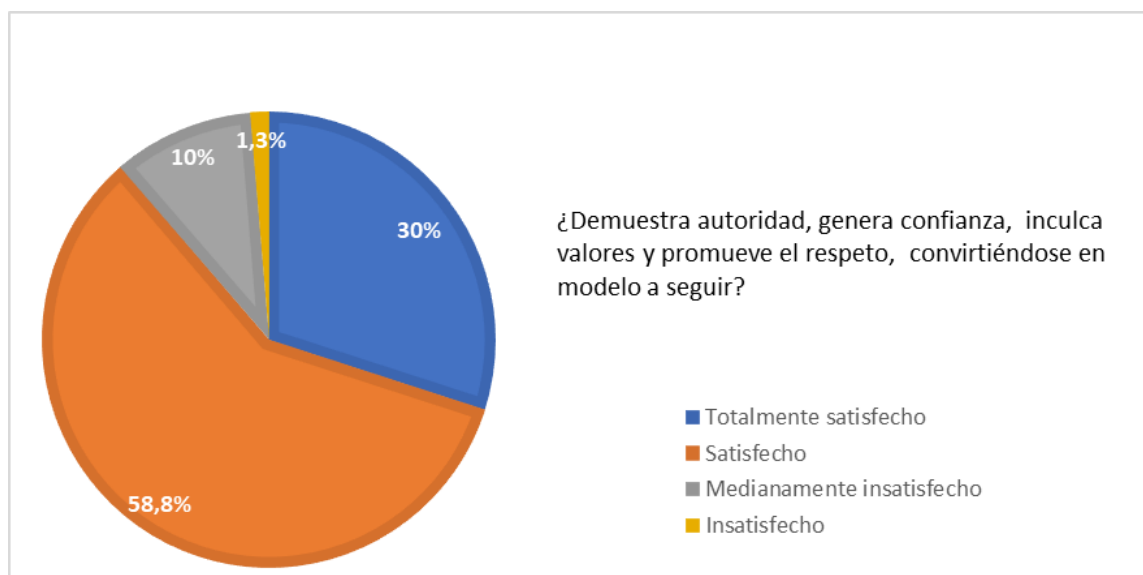
Un líder siempre será diferenciado de los demás por sus capacidades positivas y exitosas aparte de su nivel intelectual, el cual siempre aportará en el equipo Bel (2010), ejemplo de ello en la presente gráfica la cual fundamenta la teoría en la investigación en la cual se observa con un 50% como el liderazgo favorece el clima en la institución y tiende a percibirse un entorno motivado a través del seguimiento a las necesidades y expectativas del equipo a cargo como el

cuerpo docente, administrativos y estudiantes, así mismo con regularidad implementa a través de la retroalimentación las lecciones aprendidas.

Posteriormente un 25% se encuentra totalmente satisfecho con la percepción del director en cuanto a su personalidad y manejo de escucha activa. Con un 20% se encuentra medianamente insatisfecho, un 3,8% insatisfecho y finalmente el 1,3 totalmente insatisfecho lo cual visualiza la necesidad de buscar metodologías para estimular la interacción del líder con los integrantes de la comunidad. Por último, se revisa el nivel de carisma e influencia donde el líder es un modelo para seguir.

Gráfica 13

Nivel de carisma e influencia.



Nota. La gráfica No. 13 obedece al relacionamiento entre la calidad educativa y una conducta activa desde la dirección escolar en donde los docentes se inspiran en su líder educativo. Fuente. Elaboración propia, 2023.

Se observa con un 58.8% como en el ámbito educativo de la región Andina el fenómeno del carisma en el director educativo afianza el equipo en el relacionamiento lo cual se puede reconocer como una especie de influencia idealizada destacando el director en la academia no solo debe garantizar logros institucionales sino además el nivel de carisma impactara de manera representativa incrementando la satisfacción e incluso la eficiencia esperada por quienes

integran la comunidad educativa. El 30% se encuentra totalmente satisfecho, el 10% medianamente insatisfecho y finalmente con el 1,3% insatisfecho.

En el contexto educativo es relevante analizar el entorno laboral de los docentes y educandos teniendo en cuenta sus sentimientos y necesidades, de allí surge la implementación de dinámicas en donde el líder educativo debe mantener la motivación, valorar el esfuerzo y reconocer por medio de un liderazgo transformacional y positivo tal como lo expresa Fernández (2014). La medición de variables como la autoridad al direccionar el equipo, la capacidad para transmitir valores y la integralidad para comunicar desde el respeto los objetivos institucionales, definen en el director educativo a través de su carisma, como impacta de manera conductual en el ámbito laboral conllevando al nivel de generar confianza e influir en otros.

Se puede concluir que el liderazgo que ejerce el directivo docente en las instituciones educativas parte del direccionamiento estratégico del colegio como la misión, visión y la proyección que se tiene para encaminar al personal docente en el rediseño de los programas de formación y en la enseñanza - aprendizaje; enfocado en la formación de personas, en conocimientos teórico-prácticos que faciliten en el futuro grandes líderes ya sea en el contexto personal como en el profesional. Por ello quienes ejercen este cargo requieren de habilidades, destrezas y manejo de relaciones interpersonales para enfrentar los retos y obstáculos que se presenten en el camino.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

A través de la presente investigación, se han identificado elementos relacionados con la comunicación asertiva e innovación en el contexto educativo. de acuerdo con los datos arrojados se concluye que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se centra en la misión y la práctica se ve reflejada en la motivación, confianza, comunicación y el positivismo, a su vez se evidenció que están ligadas con el mejoramiento de los docentes y directivos docentes el

desarrollo profesional, la mejora continua y la evaluación, no siendo una menos importante que la otra, liderando procesos y cumpliendo objetivos propuestos que en las diferentes instituciones educativas que fueron objeto de estudio.

Se puede afirmar que en las instituciones participantes en esta investigación predominan cinco estilos de liderazgo: líderes participativos, líderes democráticos, líderes carismáticos, líderes democráticos participativos y líder tradicional participativo. En tal sentido, se infiere que las relaciones laborales podrían estar encaminadas a concretar los objetivos de la institución, por ende se determinó que la elección de cada estilo de liderazgo, se basó en la participación y compromiso de cada directivo en la mejora continua de la calidad de la educación, como elementos claves para liderar con éxito las instituciones educativas del país.

En consideración a la evaluación y conclusión del nivel de percepción de la crisis y el carisma del líder dentro de la comunidad educativa y teniendo como referente evaluador la relación existente entre estas dos grandes variables, se infiere que el grado de liderazgo sobresale en situaciones específicas de crisis; a partir de los porcentajes arrojados en cada una de las preguntas sugeridas, puesto que cada una de ellas refleja datos estadísticos sobresaliente ante las capacidades del líder en situaciones de dificultad para determinar el carisma del líder, basándose en las competencias propias de él ,donde su imagen , la confianza , el respeto y la responsabilidad generan compromiso e identidad con la institución educativa; adicional a ello fue posible clarificar el nivel de carisma, mostrando un alto porcentaje en cuanto a la participación del equipo de trabajo, puesto que los directivos poseen estrategias que permiten generar un adecuado clima laboral.

A través de esta investigación y con los instrumentos aplicados entrevista estructurada, semiestructurada y escala Likert se encontraron en las instituciones educativas diferentes estilos de liderazgo como líderes participativos, líderes democráticos, líderes carismáticos, líderes democráticos participativos y líder tradicional participativo; con los rasgos y características propios de cada estilo de liderazgo, se evidenciada en la gestión educativas el rector moviliza e inspira a los integrantes de la comunidad educativa, aportando a la mejora continua para la presentación de alternativas innovadoras que contribuyen a la construcción de escenarios que responden a las exigencias, retos y desafíos del siglo

XIX y que por ende contribuyen a una educación competitiva que desarrolla habilidades diferenciales dando respuesta a la política educativa del país de la cual es garante el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y las diferentes secretarías de educación.

5.2. Recomendaciones

La sociedad exige que el liderazgo sea imprescindible en la formación de los directivos y docentes, ya que este es un camino ejemplar para garantizar que el sistema educativo cumpla con una gestión efectiva, que aporte a la pedagogía, la calidad y mejora continua en el sistema educativo, en esta misma línea la escuela del siglo XXI requiere que los docentes sean influyentes y participativos. Por lo tanto, una vez finalizada y obtenidos los resultados de esta investigación se recomienda:

*Teniendo en cuenta que esta investigación arroja datos de la región andina, sería importante aplicarlo a una muestra más amplia en diversas regiones del país que permita contrastar y profundizar estudios sobre este fenómeno.

*Generar escenarios de participación que involucre diferentes entidades educativas, tanto a nivel público como privado con el fin de dar a conocer los estilos de liderazgo del directivo docente en el desempeño de sus funciones de acuerdo a la gestión que realiza y la forma como inspira e influye en los demás; los cuales conlleven a la mejora de la calidad educativa, dado que con la implementación de un liderazgo educativo se han obtenido resultados exitosos en toda la comunidad educativa.

Desarrollar otra investigación con los resultados encontrados en el presente estudio, en donde las Instituciones Educativas expongan sus estilos de liderazgo en cada una de las regiones del país, abordando el enfoque mixto, con el propósito de plantear estrategias y evidenciar de manera detallada el liderazgo y su influencia en la gestión educativa que fortalezcan el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes

Generar espacios de cualificación pedagógica donde el componente principal sea el liderazgo el cual brinde estrategias y elementos que fortalezcan el quehacer de los docentes, administrativos y rectores, contribuir de manera

positiva al desarrollo organizacional de las instituciones y de los colaboradores en ámbitos personales y de desempeño laboral.

6. Referencias

Achua, C., & Lussier, R. N. (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México

Acuña M., A & Bolívar H., C. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa. Universidad de la Costa.

Arias Fidias, G. (2012). *El proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología científica*. Editorial Episteme.

Amaya, J. (2017) El liderazgo y su evolución: una revisión de sus principales teorías, enfoques y modelos desde el siglo XX hasta la actualidad. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.

- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4th ed.). New York, Estados Unidos: Free Press.
- Barroso, J. (2005). A administração educacional e a abordagem sociológica das organizações educativas. *BARROSO, J. Políticas educativas e organização escolar. Lisboa: Universidade Aberta*, 11-40.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: Marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176.
- Bejarano, B. Betty, M. (2022). Liderazgo directivo y calidad de servicio educativo en un centro de educación básica especial de Chimbote. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/100279>
- Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. *Global business and organizational excellence*, 29(2), 47-60.
- Betancur, D. (2014). *Un estado del arte del liderazgo en el siglo XX*. Universidad EAFIT. Medellín. Colombia
- Betancur, D. (2014). *Un estado del arte del liderazgo en el siglo XX*. Universidad EAFIT. Medellín.
- Blanco y Alvarado. M (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 537-546
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, Antonio (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*, Archidona (Málaga): Ediciones Aljibe. [RMIE_82B.indd \(scielo.org.mx\)](https://scielo.org.mx/RMIE_82B.indd)
- Bolívar, A., López, J., y Murillo, F.J. (2013). Liderazgo En Las Instituciones Educativas. Una Revisión De Líneas De Investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916003.pdf>
- Bryman, A. 1996. *Charisma & leadership in organizations*. London, Sage Publications. [Microsoft Word - UNirev_Salazar.doc \(aliat.edu.mx\)](#)

- Carlyle, T. (1907). "Oh Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History". Houghton Mifflin Company. The Riverside Press Cambridge. Boston. Citado en Betancur (2014)
- Contreras, F., & Barbosa-Ramírez, D. H. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, EISSN: 0124-5821, No. 39 (2013); pp. 152-164.
- Covey, S. R. (2003). Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. São Paulo: Best Seller, 121-182.
- Chaudhuri, O Lou, J., Stowers, R., Nam, S. & Xia, Y., (2018). Stress relaxing hyaluronic acid-collagen hydrogels promote cell spreading, fiber remodeling, and focal adhesion formation in 3D cell culture. *Biomaterials*, 154, 213-222.
- Daft, R. (Ed.). (2006). La Experiencia del Liderazgo. México: CENGAGE Learning. Citado en Giraldo y Naranjo (2014)
- Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 193-211
- Espinosa B., P. L., Prieto G., W. A., Rubio G., C. A., & Ochoa N., M. D. P. (2021). Liderazgo, calidad y educación. *Sistemas de gestión de calidad en instituciones educativas*. *Conrado*, 17(81), 419-427.
- Fairholm, G. W. (1997). Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace. Santa Barbara: Greenwood Publishing Group <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916003.pdf>
- Ferrero Arias, Á., Taboada Castro, J., Iglesias Comesaña, C., Baltuille Martín, J. M., & Giráldez Pérez, E. (2017). Aplicación práctica de la metodología de caracterización geológico-minera al yacimiento de granito "Rosa Porriño"(Galicia, España). Cartografía de calidades y estimación y distribución de reservas para la planificación de su explotación.
- Figuerola, L. A. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63. Recuperado de <liderazgo-with-cover-page-v2.pdf> (<d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net>)
- Fonseca C., P. (2020). Análisis Liderazgo Directivo y su Impacto en el Desempeño de las Instituciones Educativas del Municipio de Pueblo viejo para Formular un Modelo en el Departamento del Magdalena. Universidad Abierta y a Distancia UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31787/ppfonsecac3.pdf?sequ>

- Fullan, M. (2014). *El principio: Tres claves para maximizar el impacto*. John Wiley & Sons. Editorial Morata
[https://www.academia.edu/37565170/la dirección escolar tres claves para maximizar su impacto](https://www.academia.edu/37565170/la_dirección_escolar_tres_claves_para_maximizar_su_impacto)
- Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2018). "Deep Learning: Engage the World Change the World".
- Gago, R. F. (2006). La dirección pedagógica en los institutos de Enseñanza Secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional. Ministerio de Educación Cultura y Deporte, Centro de Investigación y Documentación Educativa. Madrid-España
- Galbraith, J. K., & Wirth, P. (1985). Ronald Reagan: el hombre que "mantuvo su línea". *Diálogos: Artes, Letras, Ciencias humanas*, 21(7 (127), 10-14.
- Gálvez, I. E. (2013). La profesionalización de la dirección escolar: tendencias internacionales. *Participación educativa* 2 (2),21-28
- Ganga, F. & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización en gaceta laboral. 19(1). 52-77. Universidad de Zulia. Venezuela.
- García. M (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del Conocimiento*,05(03),850-864
- Grant, A. (2020). "Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know". New York, NY: Viking Press.
- Giraldo G., D. & Naranjo A., J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias*. Estudio Monográfico. Bogotá.
- Gonos, J., y Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18(2), 157–168.
- González A. (2020). La gestión y la atención a la diversidad en los centros educativos. *Revista digital de FEAE CANARIAS*.
- Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias del liderazgo. *Universidad de la sabana. Educ. educ.* 10 (2), 87-102

- Gross Morillo, E. (2013). Percepciones de maestros acerca de la importancia del cuidado de la salud emocional en su desempeño profesional (Bachelor's thesis, Quito, 2013)
- Guelmes Valdés, E. L., & Nieto Almeida, L. E. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23-29.
- Guzzini, S. (2015). El poder en Max Weber. *Relaciones internacionales*. <https://repositorio.uam.es>
- Greenleaf, R. K. (1997). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916003.pdf>
- Harrison, B. (2017). *Power and Society: An Introduction to the Social Sciences (14th Edition)*. Bostón, USA.: Cengage Learning.
- Hernández-Carrera, R. & Bautista-Vallejo, J. (2019). *El Liderazgo en la Educación: conceptos, modelos y estilos en el marco actual*. Dykinson
- Hernández, E. H., Mora, C. L., & Gimeno, E. C. (2017). Relación de los estilos de liderazgo, cohesión grupal, potencia de equipo y rendimiento en jugadores de fútbol no profesionales. *Universitas Psychologica*, 16(4). DOI: <https://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-4.relc>
- Hernández., Fernández. y Baptista. P (2010). *Metodología de la investigación (5ª ed.)*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a. ed. -- .)*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación (Vol. 4, pp. 310-386)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
<https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130840007.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (Vol. 6, pp. 1-86)*. México: McGraw-Hill Education.
- Izquierdo Martínez, S. A., & Gómez-Acosta, A. (2013). Dependencia afectiva: abordaje desde una perspectiva contextual. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 7(1), 81-91.

Koontz, H. & Wehrich, H. (2008). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Lapo, M. & Jacome, M. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. Revista empresarial. 9 (4), 11-16.

Lozano, J. C., & Frankenberg, L. (2008). Enfoques teóricos y estrategias metodológicas en la investigación empírica de audiencias televisivas en América Latina: 1992-2007. Comunicación y sociedad, (10), 81-110.

Lupano, M. & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad. pp. 107-122

Macias-Negrete, E. F., Enríquez-Pérez, E. A., & Zepeda, E. (2012). Identificación Del Tipo De Liderazgo En Un Centro Automotriz: Un Diagnóstico Y Una Critica (Leadership Style Identification in an Automobile Design Center: A Diagnosis and Critique). Revista Internacional Administración & Finanzas, 5(3), 89-102.

Mamani. H., Chigden. U., Tintaya. I., Sánchez. A. & Salazar. J. (2015). Liderazgo Burocrático. Cuaderno Empresarial. 1(1), 17-32

Venezolana de Gerencia. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/8847>

Marín-González, F y Alfaro Escobar, L. (2021). *Gestión y liderazgo: Enfoque desde una célula educativa*.

Revista Venezolana de Gerencia. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/8847>

Maxwell, J. C. (1996). Desarrolle el líder que está en usted. EE.UU.: Caribe.

Mayoh, J., & Onwuegbuzie, A. J. (2015). Toward a conceptualization of mixed methods phenomenological research. Journal of mixed methods research, 9(1), 91-107.

Mosqueira, C. (2017). "Influencia Del Liderazgo Directivo En La Calidad De Servicio Del Personal De La Clínica Mac Salud - Cusco 2017 (Tesis de Doctorado en Comunicación y Desarrollo, Universidad Nacional De San Agustín). <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstreamUNSA/5970/CCDmoarca.pdf?Sequence=1&isAllowed=y>

Mosquera, A (2021) Tesis Impacto de los estilos de liderazgo en la cultura institucional y la calidad educativa de tres en instituciones de educación técnica y tecnológica de Bogotá, Universidad de la sabana, Bogotá <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/47159>

Moscoloni, N. (2016). Las Nubes de Datos. Métodos para Analizar la Complejidad. UNR. Rosario, Argentina. pp. 41-52

- Mosquera, C. (2017). Influencia Del Liderazgo Directivo En La Calidad De Servicio Del Personal De La Clínica Mac Salud - Cusco 2017. Tesis de Doctorado en Comunicación y Desarrollo, Universidad Nacional De San Agustín).
<https://docplayer.es/89835230-Influencia-del-liderazgo-directivo-en-la-calidad-de-servicio-del-personal-de-la-clinica-mac-salud-cusco.html>
- Murillo, F. J. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4), 11-24.
- Pantoja Ospina, Martín A., Rodríguez Córdoba, María del P. (2012). Liderazgo, poder e influencia en la organización. Una relación desde las fuentes e instrumentos de poder. En *Gestión y Región* N° .14 (Julio – Diciembre, 2012); pp. 131 – 147
- Novak, J. D. & Cañas, A. J. (2018). "The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct and Use Them". Florida Institute for Human and Machine Cognition (IHMC).
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & ILLAGÓMEZ, A. (2014). 4.5.¿QUÉ LIMITACIONES SE PUEDEN MENCIONAR?. *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*, 164.
- Paternina B., O. A. (2021). Liderazgo del director y su influencia en la calidad educativa de la Institución Educativa El Dorado (Doctoral dissertation, Panamá: Universidad UMECIT, 2021.).
<https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/3591>
- Palmet Urzola, A. (2020). Métodos inductivos, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. *Revista Crítica Transdisciplinar*, (3)1,36-42
- Peletier, Guy (coord.). Formar a los dirigentes de la educación. Madrid: Editorial Muralla, 2003.
- Posso, R., & Lorenzo, E. (2020). Validity and reliability of the instrument human determinant in the implementation of the physical education curriculum. *Revista Educare*, 24(3).
- Ramos, Valentina. Villamarin, María F. Franco-Crespo, Antonio Herrera, Fernando Pazmiño, Pablo Tejera, Eduardo (2020). Características Diferenciadoras En El Uso Del Poder Como Forma De Influencia En Las

Organizaciones. *Revista Espacios, Volumen 41(40)*, Pág. 218 – Pág. 230.

<https://Www.Revistaespacios.Com/A20v41n40/A20v41n40p17.Pdf>

Reyes-Jácome., L.& Lara., G. (2011). Avances en Psicología Latinoamericana. Bogotá (Colombia). 29(1)- pp. 148-160

Ríos Martínez, K. M. (2019). La entrevista semi-estructurada y las fallas en la estructura. La revisión del método desde una psicología crítica y como una crítica a la psicología. *Caleidoscopio - Revista Semestral De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 23(41), 65–91.

Robinson, V. M. J. (2009). Apto para el propósito: Un relato educativamente relevante del liderazgo distribuido. En *Liderazgo distribuido* (pp. 219-240). Springer, Dordrecht. DOI: 10.1007/978-1-4020-9737-9_12

Rodríguez T., S. (2020). Prácticas de liderazgo instruccional ejercido por directores en instituciones educativas de alto rendimiento académico en Bogotá D.C. (Colombia): Una aproximación desde estudios de Shadowing. Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, E. M. (2022). Las principales teorías del liderazgo. En <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>

Rungtusanatham, M., & Forza, C. (2018). "Let's talk about success: Exploring factors that contribute to the effectiveness of operational-level interfunctional coordination". *Journal of Operations Management*, 62, 47-64.

Sabino, C. A. (1992). El proceso de investigación.

Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.

Sarasúa, A. (2013). La dirección escolar, luces y sombras. *Padres Y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, (350), 41-44. <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/999>

siglo XX hasta la actualidad. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.

Semprún.P y Fuentemayor.R.(2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo:¿unarealidad o una ficción institucional?. *Laurus*, 13(23), 350-380.

- Sosik, J. J. y Jung, D. (2018). Full Range leadership development: Pathways for people, profit, and planet (2. ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315167206>
- Soto Flores, J. J. (2017). Influencia del liderazgo educativo del director en la calidad educativa de la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo. Perspectiva docente-2017. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/1721>
- Spillane, J (2005), Distributed leadership. The Educational Forum, 69(2), pp. 143-50.
- Tamayo, M. (2006). Diccionario de la investigación científica. DO NOT USE.
- Tumi Antón, B. E. (2020). Liderazgo eficaz en la gestión educativa de nuestros tiempos. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/2102>
- (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y secretaria de Educación Distrital, (2001), Gerenciar, gestionar o dirigir instituciones educativas: Lecciones de un programa de formación permanente de directivos docentes.
- Varela, H. (2010) Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional. Blog: Pensamiento Imaginativo. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativaLiderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html>
- Weber, M. (1993). Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva. México: Ed. FCE.