

**DISEÑO DE UN MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA INSTITUCIÓN EN
LOS PROCESOS ACADÉMICOS**

**GLORIA PATRICIA SÁNCHEZ ALZATE
YANELLY VALENCIA PALACIOS**

**Trabajo exigido como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia
Educativa**

**LILIANA PATRICIA RESTREPO MEDINA
Asesora**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
MEDELLIN
2014**

Nota de aprobación

Jurado 1

Jurado 2

Jurado 3

Bello (ant) 30 de Noviembre de 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
1. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	7
1.1 Reseña histórica.....	7
1.2 Elementos corporativos.....	8
1.2.1 Misión.....	8
1.2.2 Visión.....	8
1.3 políticas de calidad.....	9
1.4 Principios.....	9
1.5 Área problemática.....	10
1.6 Formulación del problema.....	12
2. OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo general.....	12
2.2 Objetivo específico.....	12
3. JUSTIFICACIÓN.....	13
4. Marco Teórico.....	16
4.1 Marco referencial.....	16
4.2 Marco de antecedentes.....	17
4.3 El liderazgo y sus particularidades.....	24
4.3.1 Nociones y escuelas de liderazgo.....	25
4.3.1.1 El liderazgo en la perspectiva de Maswell, John (1947).....	25
4.3.1.2 Burns, J. y sus postulados del liderazgo.....	26
4.3.1.3 El liderazgo transformacional de Bass en su contexto organizacional y educativo.....	27
4.3.1.4 El liderazgo y su relación con la personalidad, el ser líder y la motivación.....	28
4.3.1.5 La teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard	30
4.3.1.6 La puesta del Ministerio de Educación Nacional y las funciones del coordinador como líder de procesos.....	32
4.4 Marco conceptual.....	35
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
5.1 Enfoque.....	36
5.2 Método.....	36

5.3 Tipo de investigación.....	37
5.4 Población y muestra.....	37
5.5 Técnicas de recolección de datos.....	38
5.6 Fuentes de información.....	39
5.6.1 Fuentes de información primaria.....	39
5.6.2 Fuentes de información terciaria.....	39
5.7 Operacionalización de variables.....	40
5.8 Hipótesis.....	42
5.9 Variables.....	42
6. Análisis de los resultados.....	43
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	56
Bibliografía.....	57
Anexos.....	58

INTRODUCCIÓN

El tema de investigación es el liderazgo gerencial, entendido como la habilidad que le permite al líder transformar y generar nuevos procesos administrativos.

Esté trabajo de investigación Surgió de la necesidad de contribuir a la Institución Educativa de Trabajo San José, un estilo de liderazgo que dinamice sus procesos de liderazgo en el área académica; tomando como contexto referentes los estilos de liderazgo, particularidades del liderazgo, nociones de liderazgo expresados por John Maxwell; es preciso decir, que la IETSJ, se encuentra ubicada en Bello sector Fontidueño, es una entidad administrada y dirigida por los Religiosos Terciarios Capuchinos, también es reeducativa, para efectos de este trabajo, fue necesario realizar marco teórico y conceptual para poder ejecutar de forma exploratoria nuevos conocimientos y planes de acción sobre dicho tema.

La presente se formuló con el fin de caracterizar los indicadores de liderazgo en la IETSJ, con la posibilidad de diseñar un modelo, perfil, fortalezas que un gerente puede ostentar en cualquier organización de manera eficaz.

el método a desarrollar es el estudio de caso, el cual es pertinente por el carácter reeducativo de la Institución, por otro lado el tipo de investigación será de índole descriptivo; permitiendo así analizar las limitaciones y los aciertos en los procesos gerenciales de dicha institución, dadas como oportunidad para diseñar proyectos de mejoramiento con líneas de acción, que trazan metas a corto y largo plazo para toda la comunidad educativa, de manera participativa y coherente a las falencias dadas en el contexto educativo; acompañado de un enfoque cuantitativo que permito caracterizar, describir, identificar para sustentar el proyecto. Así mismo el método utilizado fue el estudio de caso, como técnica instrumental que sirvió de gran utilidad por la modalidad de la institución y que dio valiosos aportes para concluir la propuesta.

Finalmente, se plantea los resultados, conclusiones, recomendaciones a la que se han ostentado en la investigación, seguido por los anexos que permiten puntualizar, describir procedimientos que fueron tabulados he interpretados para finalizar con la propuesta.

1 PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La información que se detalla a continuación hace parte de la presentación en contexto de la Institución Escuela de Trabajo San José. Si se requiere mayor profundización puede acceder al siguiente portal. <http://ietsanjose.org/detallesarticulo.php?codigo=16>

1.1 Reseña histórica

En el año 1914, por ordenanza departamental 05 del 17 de marzo, se dio vida jurídica a la escuela con el nombre de “Casa de corrección de menores”, iniciando su labor socializadora en una casa tomada en arriendo, cerca al antiguo puente de Junín, en la avenida la playa, en pleno centro de Medellín a partir del 02 de junio de 1914. En este sentido, entonces es que por ordenanza 55 de abril 29 de 1915, la sede ubicada en Medellín es trasladada al pasaje de Fontidueño, hoy barrio Fontidueño del municipio de Bello. En el año 1.922 por la ordenanza 011 se cambia el nombre al programa por “Casa de Menores y Escuela de Trabajo”. Entre 1.930 y 1951 se crean dos secciones (grupo de jóvenes):

- “Escuela especial para díscolos Tomas Cadavid Restrepo”
- “Escuela agrícola La Cerrazón” en el municipio de Dabeiba.

En 1944 siendo director de la Casa de menores y escuela de trabajo el Padre Luis de Santa teresita de la Orden Carmelitas descalzas, pide colaboración y apoyo a las hermanas carmelitas descalzas misioneras en la dirección y administración del economato de la escuela.

En febrero 1951 se celebra un contrato entre el departamento de Antioquia y la Congregación de Religiosos Terciarios Capuchinos, para que ésta asuma la dirección y administración del programa, cambiando su razón de ser: “casa de menores y escuela de trabajo San José” por la de “Escuela de trabajo San José”. Este nombre se conservó desde la fecha hasta el 17 de diciembre de 2.003 donde empieza a denominarse INSTITUCION EDUCATIVA DE TRABAJO SAN JOSE, según resolución 0253 del 02 de diciembre de 2003 del municipio de Bello.

Desde 1951 hasta el año 2009 la antigua escuela de trabajo san José, hoy institución educativa de trabajo san José, continúa bajo la administración y dirección de la Congregación de Religiosos Terciarios Capuchinos de Nuestra Señora de los Dolores, vivenciando la misión institucional, a

través de la atención y formación integral a los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y familias, fundamentados en el carisma Amigoniano; dando cumplimiento a los requisitos legales y reglamentarios, teniendo en cuenta las normas sociales, los derechos y deberes asumiendo la responsabilidad de sus actos y la retroalimentación del proyecto de vida.

La institución educativa de trabajo san José es dirigida y administrada por la Congregación de religiosos terciarios capuchinos desde el año 1951, reconocida como Escuela de Trabajo san José hasta el año 2002. Actualmente cuenta con diversidad de programas, que dan respuesta a las orientaciones y necesidades del medio social y del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar contando con diferentes medidas y modalidades de atención para la formación integral de los niños, niñas adolescentes y jóvenes con vulneración de derechos o por responsabilidad penal.

1.2 Elementos corporativos

1.2.1 Misión

- La Institución Educativa de Trabajo San José, es una entidad reeducativa – educativa, sin ánimo de lucro, administrada y dirigida por la Congregación de Religiosos Terciarios Capuchinos de Nuestra Señora de los Dolores de la Provincia San José.
- Atiende a niños, niñas, adolescentes, jóvenes; que presentan problemas de socialización y a sus familias; mediante programas de protección y formación integral, acogidos a la legislación Nacional e Internacional desde una acción evangelizadora y pedagógica, para lo cual cuenta con personal competente que cree firmemente en los principios de la filosofía Amigoniana y el mejoramiento continuo.

1.2.2 Visión

- La Institución Educativa de Trabajo San José, administrada y dirigida por la Congregación de Religiosos Terciarios Capuchinos de Nuestra Señora de los Dolores de la provincia San José, entidad sin ánimo de lucro, será pionera en el 2015 por la calidad e impacto de los procesos reeducativos – educativos a través de programas de protección y formación integral para los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y sus familias; fortaleciéndose en: investigación, sistematización y evaluación de los mismos.

1.3 Políticas de calidad

- La institución Educativa de Trabajo San José, entidad sin ánimo de lucro; hace énfasis en la atención y formación integral de los niños, niñas, adolescentes , jóvenes y sus familias, a través del diseño y desarrollo de programas reeducativos - educativos; contando con personal competente fundamentados en la filosofía Amigoniana favoreciendo la inclusión social y garantizando la restitución de derechos; a partir de la evaluación permanente del sistema de Gestión de Calidad hacia la Mejora Continua; dando respuesta a las expectativas de los usuarios y a la sociedad.

1.4 Principios

La pedagogía Amigoniana está inspirada en principios pedagógicos que se constituyen como el corazón mismo del que hacer de la Congregación en más de 120 años de experiencia. Estos principios son:

- Creer en la recuperación de los niños, niñas y adolescentes y jóvenes.
- Creer en la bondad natural de las personas.
- Tratarlos con criterios de misericordia
- Educar al niño, niña o adolescente con un sentido realista de la existencia humana.
- Lo más importante es el hombre y no los problemas del hombre
- Propiciar siempre un ambiente de familia
- Educar a través de los juegos, actividades lúdicas, recreativas, artísticas y de estimulación de la creatividad.
- Atender desde la individualidad y el derecho a la diferencia.
- Acoger al joven como él es.
- Preferencia por los más necesitados.

1.5 Área problemática

Frente a las necesidades de fortalecer la gestión educativa en el área académica en las Instituciones Educativas(SDTJS), es necesario reflexionar de manera ponderada en el liderazgo gerencial que se ejerce en los establecimientos educativos en el área académica, más específicamente en la Institución Educativa de Trabajo San José, para el mejoramiento de la calidad educativa, así mismo es preciso entonces caracterizar, identificar, fortalecer, la gestión académica y el liderazgo en los contextos escolares para alcanzar unos mejores resultados en todos los espacios institucionales de incidencia requerida.

Se podría afirmar, que el papel del liderazgo en las instituciones, da respuesta a las necesidades inmediatas en la gestión educativa de forma efectiva en el entorno educativo, buscando resaltar y dar respuesta así al proceso de gestión que dinamicen de forma óptima el área académica; se puede agregar que esta es considerada como la esencia del trabajo de un establecimiento educativo que involucra de forma directa a todos los participantes de la comunidad educativa, pues indica cómo se enfocan sus acciones, procesos, procedimientos y funciones, para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias, además el buen desempeño del área en diferentes planos: personal, social, profesional y Curricular.

Ahora bien, en las últimas décadas el tema del liderazgo en educación es un tema recurrente que genera especulaciones acerca de la forma más idónea que debe ejercer el liderazgo en las instituciones, en algunos casos no se desarrolla de la manera más profesional y meritoria dado que no se le da la verdadera importancia a dicho valor.

En Colombia los procesos educativos en su mayoría se han retomado de los modelos de otros países afectando en cierto modo la eficacia y efectividad en el ejercicio de procesos educativos; que en situaciones son nefastos por las características propias de los ciudadanos y necesidades contractuales de corresponsabilidad. Lo que se requiere es un óptimo liderazgo gerencial que no se base en contextos históricos diferentes al de nuestra realidad colombiana, generando así la implementación de una buena gestión educativa. De igual forma es notable la característica que debe poseer un buen líder: capacidad gestora, excelencia individual y ejercicio de poder, que son sin duda una concepción reduccionista del mismo.

Cabe señalar que, el liderazgo directivo se ha ido haciendo cada vez más complejo, ya que se le atribuyen mayores responsabilidades y debe dar cuenta de los resultados obtenidos en la institución. Así mismo, las presiones externas más importantes provienen de la responsabilidad para mejorar la calidad del sistema educativo y se plasman en los consejos escolares locales. Aunque el director sea el principal líder del colegio, existen otros cuerpos institucionales y personales que le colaboran, haciendo que este liderazgo sea distribuido y que la responsabilidad del desarrollo de la institución no recaiga en una sola cabeza. Por eso, el director es respaldado por el coordinador, que tiene autoridad delegada para las áreas de trabajo del colegio. Por ejemplo, un coordinador que puede tener como responsabilidad el currículo del colegio y del PEI.

Otro punto es que cada vez más se concibe la educación como un fenómeno de alta complejidad que no puede ser abordado satisfactoriamente sino es mediante una visión compartida que aproveche lo mejor de todos los agentes que participan. Y también cada vez más sabemos que para hacer bien nuestra tarea es importante saber desarrollar mecanismos de tradición y de influencia interpersonal para dinamizar a las personas y a los grupos en una determinada dirección. Pues bien, esa es probablemente una de las principales tareas del liderazgo (Brugué, Gallego y González, 2010).

Aun así, el liderazgo en las instituciones educativas debe entonces favorecer, por encima de todo, la posibilidad de reorientar la acción institucional, organizativa y pedagógica en función del aprendizaje que va acumulando la propia organización. Es decir, un centro que aprende es un centro que cambia, que reorienta su acción y que, por tanto, se muestra eficaz y eficiente. “sólo cuando el educador se hace responsable del otro, responde a éste en su situación concreta, se preocupa y ocupa de él desde la responsabilidad, se da educación” (Romero y Pérez, 2012: 104).

En este punto entonces es donde esta investigación recobra un mayor valor para la Institución, toda vez que al caracterizar el tipo de liderazgo gerencial permitirá diseñar un posible modelo propio, que geste acciones concretas y materializadas en cuanto a su apropiación, visibilidad y pertinencia en el sector.

1.6 Formulación del problema

- ¿Será que al caracterizar los indicadores de liderazgo gerencial en los procesos del área académica de la escuela de trabajo San José, este permitirá el diseño de un modelo de liderazgo gerencial para la Institución?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

- Caracterizar los indicadores del liderazgo gerencial en los procesos del área académica de la Institución Educativa Escuela de trabajo San José, posibilitando el diseño de un modelo de liderazgo gerencial para la entidad.

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el tipo de liderazgo gerencial que se ha implementado en la Institución Educativa San José, para que desde este se analicen las ventajas y desventajas.
- Determinar potenciales indicadores que permitan la caracterización del liderazgo gerencial en los procesos académicos de la Institución Educativa San José.
- Identificar un modelo de liderazgo gerencial que geste por la adaptación de unos procesos en gestión educativa de óptima calidad.

3 JUSTIFICACIÓN

Es significativo llevar a cabo la presente propuesta emergiendo de la necesidad de asumir nuevos retos de liderazgo frente a la educación moderna; a lo anterior se constituye implementar nuevas conductas de liderazgo gerencial al servicio de una educación de calidad, teniendo en cuenta gran influjo y efecto que ostenta el liderazgo gerencial en la Institución Educativa de Trabajo San José, con el propósito de lograr una mejora en el área académica en cuanto al liderazgo como elemento fundamental de toda organización para el alcance de metas y objetivos trazados a lo largo de una planeación estratégica y con calidad.

Además es preciso identificar un modelo teórico-práctico para obtener una mejor gestión en el área en dicha Institución, que cualifique los distintos procesos y procedimientos concernientes las responsabilidades y organización en términos de liderazgo y gerencia. Por consiguiente se trascenderá el beneficio de la comunidad Educativa en esencia del ser humano, hacia la búsqueda de apuesta que permita caracterizar el estilo de liderazgo óptimo al perfil situacional.

Ahora bien el verdadero reto de la nueva gerencia educativa, es el manejo del personal y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto con respecto a los roles de personal administrativo particularmente el rector, coordinador gestores de procedimiento. Es decir, esta meta planteada por el Plan Decenal de Educación como resolver conflictos, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, y estos se han constituido en los aspectos más relevantes que un gerente debe esgrimir (González, 2010)

Ahora bien, en este sentido entonces es que una Institución Educativa marche adecuadamente no depende de tener “un buen director” o “un buen gerente”, el éxito está asociado a que este sea un excelente líder, un líder que impulse cambios en diferentes ámbitos, que dinamice los procesos y recupere el sentido de la misión pedagógica de gran importancia; hoy en día en los contextos organizacionales, generando valor agregado a los profesionales vinculados a este ejercicio y a las organizaciones, especialmente a las instituciones educativas, como elemento diferenciador de innovación educativa para atender cabalmente el compromiso misional de formar generaciones para un mundo mejor donde se sientan las bases para la gestión y evaluación de

proyectos educativos en aras de presentar una mejor liderazgo y gestión a favor de la organización educativa(EDTSJ). Por esta razón se hace una búsqueda consciente del estado óptimo del liderazgo gerencial que debería adoptar la institución Educativa de Trabajo San José en el área académica. "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Chiavenato, Idalberto (2008).

Es por ello, que se pretende lograr hallazgos de un estado óptimo de liderazgo gerencial, sustentado desde las funciones de un coordinador citadas en el decreto 1278 del 2002 en el artículo 6 el cual afirma que "quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar".

Po tanto el decreto 1850 de 2002 determina las funciones que deben desarrollar los directivos docentes de los establecimientos educativos como son, el servicio de orientación estudiantil, actividades de desarrollo institucional relacionadas con el Proyecto Educativo Institucional, elaboración seguimiento y evaluación del plan de estudios, investigación y actualización pedagógica, evaluación institucional anual, actividades de coordinación con organismos e instituciones que incidan en la prestación del servicio educativo (decreto 1860 del 2002 articulo 6,8) . Por lo que concierne a lo estipulado dentro de estas funciones del coordinador o gerente, la gestión del mismo al llevarse a cabo de manera consciente se debe reflejar en la calidad de la educación, teniendo en cuenta que un gran líder moviliza los procesos y busca dar respuesta de las necesidades e intereses de la Institución.

Cabe destacar la idea que presenta, Rodríguez (2001) sostiene que la gerencia es el arte de hacer mejor la cosas de una manera permanente, que contemplan tres aspectos que son básicos: "el desarrollo del conocimiento, lo cual identificamos con el saber, el desarrollo de habilidades que se expresa en el saber hacer y la identificación, de actitudes que está representado en el saber-ser". Telos vol. N°. 1 (p.120).

En relación con lo anterior el gerente educativo debe poseer unas competencias planamente identificables en su ejercicio las cuales deben ser Investigador, promotor social, orientador, planificador, evaluador capaz de ser proveedor de las necesidades institucionales en la vida

académica, en el plano comunitario, proyectos pedagógicos, currículo básico. En este mismo escenario es que para Munch (1998), los estilos de liderazgo según el modelo Grind son: autocrático, transformador, burócrata democrático, por tanto, la persona que es líder educativo debe perfilarse en el estilo más óptimo para a representar bien su labor y permitir el progreso de los procesos de la institución acompañada de modelos organizacionales debe tener las integrantes de cualquier institución para lograr una verdadera gerencia liderazgo de manera óptima.

Por tanto, es importante relacionar el liderazgo con la coordinación académica y los estilos de liderazgo en la gestión en una institución educativa, bajo este postulado es que esta investigación busca allanar el camino en cuanto a los procesos de liderazgo para que este pueda ser concebido como herramienta de gestión académica de la Escuela de Trabajo San José.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 Marco de referencia

Al referirse al liderazgo nos damos cuenta de su importancia a través de unas habilidades gerenciales que permiten al individuo trabajar en equipo con entusiasmo en el logro de metas y objetivos; también adquiere la capacidad de tomar la iniciativa de gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo de personas que tenga a su cargo, dando como resultado una buena gerencia educativa donde se resalta al líder capaz de transformar una institución generando eficazmente los recursos específicamente los humanos, delegando responsabilidades para que se dé un compromiso colectivo dentro de la entidad.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz, un buen planificador y administrador, un justo y organizado pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otra personas tal vez sean líder eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

Por otra parte la gerencia educativa se convierte en la ejecución de acciones necesarias para el logro de los objetivos de la institución teniendo cuenta a varios actores como los estudiantes, padres de familia, docentes y en general la comunidad educativa. Esto se logra si el líder tiene en cuenta el ser, el saber y el hacer, fijando el rumbo de la institución hacia el futuro con personal cualificado para desempeñarse en cualquier puesto. Un buen gerente educativo debe tener la capacidad de crear una conexión entre la comunidad y los recursos siendo dinámico y flexible logrando adoptar diversas situaciones para alcanzar los objetivos planteados.

También se debe hacer una planificación estratégica donde se den planes de acción ajustados a la comunidad permitiendo actividades de interés para ellos. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la

organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización y la capacidad para determinar los objetivos apropiados. Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no solo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo en el cual se trabaja.

El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va. Entonces gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

Cuando estudiamos la gerencia como como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aún necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada estas cuatro funciones: Planeación, organización, dirección y control.

4.2 Marco de antecedentes

En términos de liderazgo existen diversas perspectivas; por tal razón en la actualidad existen corrientes en el estudio. La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, una postura Una de ellas en la que

propone, Lord, Foti De Valer, indica: que el liderazgo basado en la psicología social y cognitiva intenta analizar el papel que juega las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso del liderazgo. A su vez asume la importancia en el contexto organizacional en las que estas surgen. Money, James D. Principios de Organización, Editorial Cultura, 1954.

Otra perspectiva surge a partir de los cambios culturales, como los producidos por el proceso de globalización, inciden en los rasgos constitutivos de los nuevos líderes; según Graen (1975) supone la teoría relacional del liderazgo, centrada en el análisis de las interacciones entre líder y seguidor. Remarca que las relaciones del líder y sus subalternos debe ser de calidad que a su vez la calidad están caracterizada por la confianza y el respeto mutuo de lo que da lugar a resultado positivo por parte del líder, a diferencia de que si se establecen relaciones de alta calidad que son caracterizadas por la confianza. Para poder hablar de liderazgo es necesario cual es el concepto que se tiene de liderazgo tal como lo concibe Fleet (1992) sostiene que el liderazgo es un constructo complejo que debe apuntar a identificar y describir las diferentes variable que puedan estar vinculadas a teorías conductuales o de personalidad. Terne R (2004) The nature of leadership: publications

También, en la actualidad el liderazgo es definido “como el proceso de influir sobre sí mismo, o en un grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos” Davis y Newstrom, 2003). Ahora, existe otro punto importante a considerar y es que antiguamente se intentaba definir el liderazgo basándose en una premisa que asegura que el liderazgo es una habilidad nata y no adquirida.

Aunque ese concepto se ha aceptado durante mucho tiempo, es válido mencionar que en hace pocos años se ha aceptado que no es ese el caso de muchos líderes y más bien esta habilidad puede ser también aprendida. En el manual de desarrollo de liderazgo de Cynthia McCauley se afirma este concepto de la siguiente manera: “Cuando hablamos del desarrollo del liderazgo en la actualidad: desarrollar la capacidad humana de la mayoría de las personas para actual como

líderes cuando es necesario. Esto es diferente de la antigua idea de formar y desarrollar a quien se presumía nacido como líder.”

Por otra parte, Maxwell John (1947) en las 21 leyes irrefutables del liderazgo trae este mismo tema a colación desde su primer capítulo manejándolo como la “Ley del tope” en donde asegura, que si bien hay algunas personas que tiene más facilidades para el liderazgo, está es una habilidad que puede y debiera ser expresada en adecuados términos. En este sentido, se anota que el liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes. Es así como en los países que integran la OECD se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual (Pont, Nusche y Moorman, 2008). De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de los directores, lo que ha obligado a estos países a considerar el liderazgo como un punto de interés central.

De esta manera, sobre liderazgo se han acuñado distintas definiciones a través de la historia, tornándose en la Actualidad en un tema de moda. Sin embargo, pese a la constante búsqueda de un Conceptualización, R. Lussier y C. Achua, 2005, dice “No existe una definición universal de liderazgo porque el tema es complejo y al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes”. “El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para “Ser líder de un centro formativo no es necesariamente dirigirlo. Se puede ser director y no ser un líder, ni siquiera un líder entre otros Alcanzar los objetivos de las organización mediante el cambio” R. Lussier y C. Achua, 2005.

La presencia del liderazgo en la investigación, tiene larga data. Así lo demuestran varios metanálisis realizados internacionalmente, como por ejemplo el de Walters, Marzano y McNulty, publicado en 2003, que recopila estudios sobre la influencia del liderazgo en los resultados académicos de los alumnos, realizados durante 30 años. Asimismo, en el trabajo que realiza

Robinson para medir el efecto del liderazgo a partir de investigaciones previamente realizadas, se incorporan documentos a partir de 1978 (Robinson, 2007).

El liderazgo en términos generales ha sido conceptualizado de múltiples maneras. Frecuentemente se encuentra presente en la investigación, la idea de que el liderazgo tiene que ver con “influencia”. Así, el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes. Siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006), el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. Si a este “liderazgo” le agregamos la palabra “educativo”, entonces podemos complementar la definición y tomando las palabras de Robinson (2009) decir que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70).

De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido. Al entender el liderazgo en términos de influencia estamos aceptando que, en un sentido amplio, puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal.

Esto significa adicionalmente que el liderazgo es fluido, en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia. Pese a lo anterior, al revisar la bibliografía existente en nuestro país sobre la influencia del liderazgo en el aprendizaje, se observa que ésta se ha concentrado en dar cuenta de las acciones ejercidas por aquellos en quienes recaen las tareas que se atribuyen al líder, generalmente los directores de la escuela. En otras palabras, en escuelas con estructuras mayoritariamente jerárquicas, como las nuestras, esta “función” de liderazgo muchas veces se confunde con la figura de quienes asumen los cargos directivos.

Coherente con lo expresado es que el liderazgo directivo, pretende distinguir teóricamente que liderar es diferente de gestionar. Gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009).

La investigación internacional es convergente al señalar que el liderazgo directivo tiene el potencial de impactar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En la extensa revisión de estudios que realizan Leithwood et al (2006), incorporando investigaciones que analizan cuantitativamente el impacto del liderazgo sobre los resultados académicos, identifican que esta variable explicaría entre un 5% y 7% de la varianza entre escuelas, esto es aproximadamente un cuarto de la diferencia explicada por variables escolares (una vez que se ha controlado por el contexto socioeconómico de los estudiantes). Esto implica que el liderazgo sería la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores al interior de las salas de clases sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008).

La importancia del liderazgo sería aún mayor en contextos de alta vulnerabilidad. De acuerdo con Bolívar (2009), los efectos del liderazgo son más evidentes allí donde son más necesarios. En tanto, Weinstein (2009) señala que un mal liderazgo podría producir el efecto contrario, llevando a que las escuelas retrocedan en calidad y consecuentemente disminuyan los resultados académicos de los estudiantes. De acuerdo con Leithwood, Harris, y Hopkins (2008), en el ejercicio de su rol, los líderes exitosos ejecutan el mismo repertorio de prácticas básicas, que si bien tiende a ser común, es sensible a los contextos. Estas prácticas de liderazgo, sin embargo, no se asociarían de manera “directa” con los aprendizajes de los estudiantes, sino más bien “indirecta” ya que estarían intermediadas por el efecto que producen en el trabajo de los profesores. En otras palabras, las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Siguiendo a Leithwood et al. (2006), estas prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones.

En este sentido, se anota que las dimensiones del liderazgo se clasifican:

- Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.
- Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
- Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
- Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Estas prácticas de liderazgo no son indiferentes a los contextos. Si bien la literatura indica que existe un cuerpo de prácticas que caracteriza a casi todos los líderes efectivos, también reconoce que dependiendo de los contextos, existe variación en el tiempo y la atención que se le dedica a cada una (Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood y Gu, 2009). En este sentido, elementos tales como la priorización, combinación o secuenciamiento que adquieren, cambian según el tipo de enseñanza que imparta la escuela, el nivel socioeconómico de los alumnos, o de la etapa que se encuentre en su proceso de mejora. En segundo lugar, y posiblemente más importante, se considera que la revisión de las metodologías utilizadas por las investigaciones que vinculan liderazgo educativo y resultados escolares en Chile, es en sí misma relevante. El objetivo en este caso, es conocer de qué manera ha sido abordado este tema de estudio. Así, se quiere dar cuenta de que si bien la bibliografía no es excesivamente extensa, los esfuerzos en investigación que se han llevado a cabo en Chile han sido metodológicamente variados. Estudios revisados con la investigación en educación en Chile

Ahora bien, los estilos de liderazgo es importante agregar que esa función propia del liderazgo descrita como de construcción institucional puede traer consigo características tales como “caleidoscópico, integrador, idealizado, y hasta codiciado, ambiguo, separado de la práctica y hasta engañoso”. (Lorenzo Delgado, 2005). Caleidoscópico porque cada autor lo ve de una manera diferente, idealizado porque se piensa que es la solución para todos los problemas y

engañoso porque se confunde con gestión. Cada autor que describe al liderazgo, lo ve de una manera diferente. Existen por tanto gran cantidad de visiones, imágenes o metáforas de liderazgo. En los planteamientos de Delgado Lorenzo (1998) sistematizó la mayoría de esas metáforas, dando un abanico de propuestas sobre los tipos de liderazgo.

- Liderazgo en equipos de trabajo: Liderazgo en equipos de trabajo es el respeto hacia tu equipo de trabajo y el trato amable y cortés. Tu equipo de trabajo tiene que verte como un compañero y aliado y no como al temido jefe o al “plasta que da las órdenes”.
- Acércate a tu equipo de trabajo, habla con ellos, preocúpate por ellos, entiéndelos. Un grave problema en los estudios de empresa es no valorar el factor humano y solo evaluar la productividad y éxito puntual.

Ahora bien, se detalla que el liderazgo en equipos de trabajo se basa en la humanidad. Sin humanidad no hay ni liderazgo ni equipo de trabajo posible. Las personas, repito: NO SOMOS ROBOTS. Liderar como si fuéramos robots sin tener en cuenta los sentimientos es un auténtico suicidio a largo plazo en un equipo de trabajo. Por tanto, se tiene que conocer a tu equipo, su vida, entenderles. Todo esto está perfecto siempre y cuando mantengas las distancias y que, aunque podáis haceros amigos, siempre quede claro que tú eres el jefe y deben respetarte altamente por ello. Marcar una diferencia clara entre tu yo comprensible y amigable y tu yo trabajador.

Lo anterior, tiene la ventaja de qué si un empleado tuyo está deprimido y te preocupas por él, puedes subirle el ánimo o decirle que se vaya a casa a descansar. Tu empleado te lo agradecerá y lo que pierdes en un día lo recuperarás al siguiente de sobras y luego perdurará en el tiempo y se volverá a tu favor. En este sentido, es que el liderazgo en equipos de trabajo tiene que basarse en saber sacar un buen rendimiento a tu equipo de trabajo valorando la fidelidad de estos, el corto y el largo plazo. Es así como se mantiene un proyecto engrasado, en marcha y muy duradero. Así que no solo analices el rendimiento del aquí y ahora, sino todas las variables humanas y de rendimiento a corto, medio y largo plazo.

4.3 El liderazgo y sus particularidades

Para liderar de forma efectiva. Si es cierto que hay muchos tipos de liderazgo a nosotros no nos incumbe centrarnos en liderazgos poco efectivos. Los liderazgos poco efectivos son aquellos que se basan en la mentira y el engaño, en la imposición o en demás estratagemas no correctas dado que la negatividad solo engendra más negatividad, no todo vale con tal de llegar al poder, hay que saber llegar a liderar, ser líder y estar después de líder y esto solo se consigue reuniendo las características de liderazgo idóneas.

A continuación se detallan estas capacidades:

- **Capacidad de argumentación:** Uno de los aspectos más importantes de un buen líder es que tenga capacidad de argumentar. Para un líder no debe existir la frase: “No tengo palabras para describirlo”, debes acostumbrarte a tener siempre las palabras adecuadas, la mejor forma de describir y definir tus pensamientos, lo que quieres y lo que crees correcto. Por tanto, las personas no siguen lo correcto o no aquello que plantean como mejor. Es por eso que los países difieren tanto en sus normas y leyes, porque hay diferentes líderes que como tienen capacidad de argumentar saben defender y proponer mejor que nadie su postura. Debes saber dar ejemplos y exponer tus argumentos de modo que convenzan, eso lo conseguirás con: práctica, práctica y más práctica, aprende a argumentar.
- **Control emocional:** Las principales características del liderazgo no podían dejar de lado: “el control emocional”. Un líder no puede dejarse llevar preso de la ira, el amor o el pánico, un líder tiene que controlar sus emociones. ¿Te imaginas al presidente de tu país depresivo en televisión? No estamos diciendo que tengas que ser perfecto pero sí que aprendas a controlar mejor tus emociones.

Un líder tiene que aprender a exaltarse solo cuando es necesario y no ante todo como suele ocurrirles a todas las personas, se trata de asignar la importancia que merece cada cosa, poner las cosas en su sitio y para ello hay que tener un mayor control emocional.

- **Humildad y sinceridad:** Parece una característica de liderazgo absurda pero es importantísima y te pondré un claro ejemplo. Hace poco ha salido en la televisión como

un micrófono le ha pasado una mala jugada al primer ministro británico unos días antes de las elecciones y que probablemente le pase factura con las elecciones. Y es que sin darse cuenta de que tenía el micrófono enchufado, en su limusina ha calificado a una chica que le hacía preguntas de “pesada e intolerante” lo cual ha creado un revuelo en gran Bretaña y le asignan muchas pérdidas de puntos que le pueden costar el puesto. [En línea]: Tomado de: <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/caracteristicas-liderazgo/> Consultado: 24/9/2014. 9:40

4.3.1 Nociones y escuelas del liderazgo

Acercas del liderazgo hay gran variedad de autores que han realizado aportes significativos y se citara en el presente trabajo lo expuesto por tres de ellos, inicialmente se traerá a colación al autor John Maxwell quien afirma que “Las características personales que constituyen la materia prima del liderazgo pueden adquirirse. Enlázelas con el deseo de ser líder y nada le impedirá llegar a serlo”. Es por esto que el autor concibe el liderazgo como influencia, es decir, como la capacidad de obtener seguidores, y la habilidad de ejercer poder en cualquiera de sus formas sobre ellos, porque el liderazgo tiene que ver con suscitar una visión y una motivación en la gente.

4.3.1.1 El liderazgo en la perspectiva de Maswell, John (1947)

Nacido el 20 de febrero de 1947, es un autor americano, afirma que ha publicado 71 libros diferentes, principalmente centrándose en el liderazgo. Los títulos incluyen Las 21 leyes irrefutables del liderazgo y Las 21 cualidades indispensables de un líder. Es fundador del grupo INJOY, una organización dedicada a ayudar a las personas a elevar al máximo su potencial personal y de liderazgo. Describe las características de cinco niveles de liderazgo los cuales deben tenerse en cuenta en forma simultánea para realizar una gestión educativa eficaz.

Tabla N°1 Los niveles de liderazgo desde los postulados de Maswell. J

Niveles	Nombre del nivel	Concepciones
1	Posición/ Derechos	La única influencia que tienen proviene del título y debe considerar, conocer bien en qué consiste su trabajo, la historia de la organización y relacionarla con la gente que allí labora, siendo el jugador de un equipo. Además aceptar la responsabilidad, haciendo el trabajo con una excelencia duradera, dando más de lo que esperan de él, ofreciendo ideas creativas de cambio y mejoramiento.
		Es donde el líder debe dirigir por interrelaciones, y el tiempo, la energía y el enfoque se centran en las necesidades y deseos del individuo, por

2	Permiso/ Relaciones	consiguiente el líder debe poseer un amor, un amor genuino por la gente, haciendo más exitosos a quienes trabajan con él, viendo a través de los ojos de las otras personas, gustando más de la gente que de los procedimientos, acompañándose de otros en su trayectoria, tratando con sabiduría a la gente difícil.
3	Producción/ Resultados	Las personas se reúnen para alcanzar un propósito en común y disfrutan de esto y el líder debe tener en cuenta iniciar y aceptar la responsabilidad de crecer, desarrollar y seguir una declaración de propósito, hacer de la descripción de trabajo y de la energía, una parte integrante de la declaración de propósito, desarrollando responsabilidad por los resultados, comenzando por él mismo, conociendo y haciendo las cosas que brindan una alta retribución, comunicando la estrategia y visión de la organización convirtiéndose en un agente de cambio y detector de cuándo es el tiempo oportuno. A su vez tomar las decisiones difíciles que producirán cambios
4	Desarrollo Humano/ Reproducción	Buscar la oportunidad de estar en contacto con cada miembro de la organización y ayudarlo a crecer como persona, porque el líder debe comprender que las personas son su activo más valioso, dando prioridad a su desarrollo, siendo un modelo que los demás imiten, poniendo todos sus esfuerzos de liderazgo en el veinte por ciento de la gente de más alto nivel, exponiendo a los líderes clave a oportunidades de crecimiento, atrayendo a otros ganadores/productores hacia la meta común
5	Personalidad/ Respeto	Únicamente una vida entera de liderazgo probado permitirá cosechar las recompensas satisfactorias por la eternidad.

Fuente: Maxwell, J. C. (2005). Liderazgo eficaz-Cómo influir en los demás. Colombia: Editorial Vida.

Consecuente con lo anterior, se puede anotar que los seguidores son leales y están dispuestos a sacrificarse porque el líder ha pasado años dirigiendo y formando líderes llegado a ser un estadista/asesor y es buscado por otros, además la mayor satisfacción se deriva de observar el desarrollo y el crecimiento de los demás y trasciende la organización. En este mismo punto se detalla que estos niveles de liderazgo expuestos por el autor, cabe decir que el verdadero liderazgo no es cuestión de títulos o cargos. De hecho, obtener una posición es solo el primero de los cinco niveles que debe alcanzar cualquier líder, si se desea ser más que el jefe al que todo el mundo sigue sin más opción, se debe tener la habilidad de inspirar a los demás, obtener resultados y crear un equipo capaz de realizarlos. Se debe ayudar a los demás a cultivar sus destrezas para que también se conviertan los líderes por derecho propio.

4.3.1.2 Burns, J y sus postulados del liderazgo

Desde los postulados de Burns, J define el liderazgo como “El proceso de movilización de un grupo de gente en una dirección que genuinamente satisface los intereses a largo plazo reales de todo el colectivo.” Y a su vez plantea el liderazgo Transformacional como:

El proceso por el cual líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores y las motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores. La relación que les une no tiene únicamente como base el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas.

En este sentido puede verse que los líderes transformacionales están orientados a facilitar la participación de los seguidores y la renovación y reestructuración del sistema de la organización para el logro de las metas. Este tipo de liderazgo estimula el mejoramiento continuo de la organización y alienta un clima de colaboración entre sus miembros. También introdujo 2 tipos de liderazgo: Liderazgo transaccional, en la que los líderes se centran en la relación entre el líder y el seguidor y el Liderazgo transformacional, en la que los líderes se centran en las creencias, necesidades y valores de sus seguidores.

4.3.1.3 El liderazgo transformacional de Bass en su contexto organizacional y educativo

El modelo de liderazgo transformacional tiene su origen en los conceptos fundamentales de Burns (1978), pero es Bass quien lo aplica hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, concentrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones y posteriormente en el contexto educativo.

Por tanto, el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales o relacionales, (Bass, 1985). En este punto es que se anota que de acuerdo a Bass (2006) el liderazgo transformacional incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas),
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques)

Por su parte, Bass y Avolio (1994) caracterizan al líder transformacional, a partir de la influencia idealizada o carisma, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada. Por otra parte habla de “liderazgo transformacional” como opuesto al “liderazgo transaccional” que es más rutinario y diario; el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

4.3.1.4 El liderazgo y su relación con la personalidad, el ser líder y la motivación

Fred Fiedler (1934), quién tiene sus postulados respecto a la teoría del liderazgo por contingencia el cual dice que

El liderazgo es un reflejo de la personalidad y de la conducta del líder, y que la capacidad de un líder para ejercer liderazgo depende de la situación del grupo y del grado en el que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder encajan en el grupo.

Por tanto, esta teoría se basó en diversas teorías motivacionales y de liderazgo de otros autores. El enfoque de esta teoría encuentra que los líderes más eficaces son aquellos que llevan a los subordinados a lograr tanto las metas de la empresa como sus metas personales. Y dentro de este se trae a colación algunos estilos de liderazgo; estos se refieren a los tipos de conducta de los líderes cuando incluyen los intereses de la organización, y los personales, en el logro de alguna meta u objetivo. Hersey y Blanchard (1982) establecen los diferentes estilos de liderazgo. Los clasificaron en líder autocrático, democrático y de rienda suelta.

Cabe anotar que los autores señalan que el líder autocrático es una persona que ordena y espera cumplimiento, es dogmático e impositivo y así mismo, dirige a través de sus habilidades para restringir u otorgar recompensas y castigos. Es por ello, que la persona que asume este tipo de liderazgo asume toda la responsabilidad, toma decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Existen, dentro de este estilo de liderazgo, la clasificación de liderazgo negativo o liderazgo positivo, ahora bien, cuando el líder autocrático emplea el liderazgo positivo es cuando se basa en incentivo y recompensa. Por el contrario, si el procedimiento que se usa para estimular a otros e influir en ellos es basado en temor, amenaza y fuerza, se denomina liderazgo negativo.

En este sentido, el líder democrático o participativo consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Permite que los seguidores participen en el proceso de toma de decisiones cuando éstas repercuten en el grupo o cuando los seguidores son capaces de hacer una contribución (Hershey y Blanchard, 1982). De acuerdo a estos autores, el líder que da rienda suelta o “laissez faire” es aquel que utiliza su poder en muy poca medida, y si es que lo hace, da a sus subordinados una gran cantidad de independencia en sus operaciones. Este tipo de líder permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas. Igualmente considera que su rol es facilitar las operaciones de sus seguidores brindándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo del grupo.

Consecuente con esto, es que este tipo de líder ofrece poca o ninguna dirección al subordinado, concediendo a su vez mucha libertad a los miembros de la organización o grupo. El proceso de toma de decisiones en este tipo de liderazgo es lento, y muchas veces existe la tendencia de que el empleado no entienda la tarea y por consiguiente las condiciones pueden llegar a ser algo confuso (Hershey y Blanchard, 1982). Al observarse estos tipos de liderazgo con sus características puede decirse que tanto el autor Maxwel John (1947) como Burns, J, (1918) y Fiedler Fred (1922) quién retoma los aportes de Hershey y Blanchard (1939), coinciden en que el líder debe centrarse en sus seguidores, viéndolos como personas que interrelacionan y que se unen para lograr unos propósitos en común, además que el carisma del líder debe ser una de sus cualidades primordiales, en las dos primeras teorías se puede ver que la influencia es transversal al concepto de liderazgo y que a partir del accionar del mismo podrá conseguir que lo sigan y quieran imitarlo, al retomar estas tres teorías puede concluirse que un líder debe tener mirada de proyección, con una misión y objetivos claros, centrarse inicialmente en la persona y después en la tarea a cumplir, teniendo en cuenta que el individuo no es una máquina, sino un ser racional.

Articulado a lo anterior es que Hershey y Blanchard (2002) propone el liderazgo situacional que se basa en una interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona y la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor alcanzando un objetivo a través del individuo o grupo; por otra parte el estilo del liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. Sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la madurez no como la edad

ni la estabilidad emocional si no como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia con la tarea.

4.1.3.5 La teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard (2002)

Entre los modelos o teorías de contingencias (también se le llama circunstancial) más ampliamente conocidos tenemos la propuesta desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, describen cómo el líder adapta su estilo o lo elige según la respuesta al deseo que se manifiesta y desarrolla en sus subordinados respecto al logro de los objetivos, la realización, la experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar responsabilidades, según estos autores esto es va apareciendo gradualmente y lo definen como “madurez”. El liderazgo eficaz dependería entonces de las metas y conocimientos de sus seguidores.

P. Hersey y K. Blanchard (1999) establecen cuatro fases que consideran abarcan la relación entre el jefe y los subordinados, que se describen a continuación:

- **Fase inicial:** es cuando los subordinados entran a la organización, y lo más acertado es que el administrador lo oriente en gran medida con respecto al trabajo. En esta etapa, un administrador no directivo causará ansiedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso.
- **Segunda fase:** en la medida que los subordinados empiezan a aprender sus actividades, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar. Aumentará la confianza y el respaldo del administrador según vaya familiarizándose con los subordinados y desee estimular los mayores esfuerzos por parte de ellos.
- **Tercera fase:** Aumenta la capacidad y motivación por el logro de los empleados y es cuando éstos empiezan a buscar más responsabilidad, es en este momento cuando el administrador seguirá apoyando y considerando a sus subordinados; dándole seguridad y fortaleza a las decisiones de ellos para obtener una responsabilidad mayor.

- **Cuarta fase:** Ya en esta fase los subordinados logran mayor experiencia, pueden autogestionarse, han ido ganando más confianza y por tanto son más independientes, pueden desprenderse de la relación de apoyo y estímulo del administrador.

En este sentido, se anota que se ha podido observar que este modelo según plantean los autores propone un tipo de liderazgo dinámico y flexible, es decir, no se queda estático sino que está moviéndose en función del grado de madurez que los subordinados vayan adquiriendo, la capacidad del administrador de evaluarla y la adaptación de su comportamiento y estilo en función de lo anterior, logrando así un liderazgo eficaz. Teniendo en cuenta estos autores para el proyecto se encamina una buena gestión hacia el liderazgo gerencial promoviendo en cada uno de los trabajadores la responsabilidad y la eficacia para desempeñar cada uno de sus cargos y así lograr que la institución educativa tenga mejores resultados en años venideros. Es así como los empleados adquieren confianza y dinamismo para el trabajo, alcanzando sus metas al lado de sus familias, construyendo una sociedad mejor para un mejor futuro.

Teoría del Liderazgo de Contingencias de Fred Fiedler (2001).

Los modelos de contingencia son los que afirman que el estilo de liderazgo más apropiado depende del análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. En primer término, hay que identificar los factores clave de la situación. Cuando se combinan con los datos de las investigaciones, estos factores indican cuál estilo debe ser el más efectivo. Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no. Por tanto, se anota que uno de los primeros modelos de contingencia [contingencia significa cosa que puede suceder o no puede ocurrir] del liderazgo, con frecuencia polémico, es el que crearon Fred Fiedler y sus colaboradores.

Estilo del líder, las características del liderazgo que un gerente utiliza:

- **Orientado a las relaciones:** gerentes que se preocupan por desarrollar buenas relaciones con los empleados.
- **Orientado a las tareas:** asegurarse que los empleados hagan bien su trabajo.
- **Características situacionales:** son tres y determinan que tan favorable es una situación para un líder:
- **Relaciones líder - empleado:** Grado en que los subordinados siguen, son honestos y leales con su líder.

- **Estructura de tareas:** Es el grado en que las tareas son claras para que los subordinados las puedan llevar a cabo y de esta manera ellos están conscientes de las necesidades que hay que cubrir.
- **Posición de poder:** Es la suma del poder legítimo, por recompensa y coercitivo que tiene un líder por la jerarquía que tienen dentro del organigrama.

Usando el modelo de Fiedler (1934) se pueden combinar relación líder - empleados, estructura de las tareas y posición del poder para identificar situaciones de liderazgo y alcanzar las metas. Los estilos de liderazgo son características que los gerentes no pueden cambiar y los gerentes serán más efectivos cuando: 1) Se colocan en situaciones que se adopten más a su estilo y 2) Las situaciones pueden cambiar para adaptarse al gerente.

4.1.3.6 La apuesta del Ministerio de Educación Nacional y las funciones del Coordinador como líder de procesos

El Ministerio de Educación donde se detalla las funciones de un coordinador en una Institución Educativa, teniendo en cuenta que esta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional (MEN; 2008). Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. Posteriormente se detallan las funciones que debe cumplir un coordinador académico.

1. Participar en el diseño, formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.
2. Promover la apropiación y puesta en práctica por la comunidad.
3. Cumplir y hacer cumplir las normas (políticas nacionales y regionales) e institucionales.
4. Acatar el Manual de convivencia y contribuir a su actualización.
5. Contribuir con el diseño y desarrollo del plan operativo anual.
6. Coordinar el desarrollo de las estrategias institucionales y la ejecución del plan de mejoramiento de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional.
7. Sustentar su acción directiva en enfoques administrativos y pedagógicos pertinentes y adecuados.
8. Coordinar y apoyar la ejecución de estrategias pedagógicas que permitan la cualificación del proceso académico y formativo del estudiante, tendiente a la retención escolar.

9. Coordinar la planeación y programación de estrategias pedagógicas, con fundamento en enfoques y modelos pertinentes y apropiados a los objetivos, metas del Proyecto Educativo Institucional y el contexto socioeconómico.
10. Apoyar la organización de estudiantes y de educadores por áreas, coordinando sus acciones para el logro de los objetivos administrativos y pedagógicos planteados en el P.E.I.
11. Coordinar la acción académica con la administración de Estudiantes y Educadores y demás estamentos de la Comunidad Educativa.
12. Coordinar y apoyar la ejecución y evaluación del plan de estudios establecido en el P.E.I.
13. Coordinar y apoyar las prácticas del Manual de Convivencia con Estrategias de formación, conjuntamente con los educadores.
14. Diseñar estrategias pedagógicas que permitan a los estudiantes apropiarse y vivenciar el Manual de Convivencia.
15. Coordinar y fomentar con los Educadores estrategias que ayudan a la consolidación de valores, para el desarrollo integral de los estudiantes.
16. Diseñar instrumentos para llevar los registros y controles que facilitan administrar, optimizar y hacer seguimiento al talento humano, a programas y a proyectos.
17. Coordinar y apoyar al personal a su cargo en la ejecución de sus funciones de acuerdo con la Legislación Educativa vigente, brindando realimentación permanente para un desempeño con ética y profesionalismo.
18. Fomentar y apoyar la participación del personal a su cargo en actividades de carácter académico e investigativo, para el logro de las metas planteadas en el P.E.I.
19. Promover valores fundamentales que favorezcan el clima organizacional necesario, para el logro de los objetivos Institucionales.
20. Cualificar su acción directiva, a través de estudios, investigaciones, experiencias y proyectos que desarrollen y engrandezcan la Institución Educativa.
21. Coordinar y apoyar la conformación de equipos de trabajo, teniendo en cuenta las necesidades Institucionales y el alcance de los proyectos.
22. Mantener el espíritu de trabajo en equipo, y promover esfuerzos orientados a lograr objetivos comunes.»
23. Propiciar la solución de conflictos de manera pacífica y respetuosa entre los integrantes de la Comunidad Educativa.
24. Proponer soluciones con base en las motivaciones, valores y expectativas de los actores involucrados y en las necesidades de la institución.

25. Comunicarse con los distintos integrantes de la Comunidad Educativa de manera efectiva y afectiva.
26. Respetar las opiniones diferentes. Escuchar con atención y tolerancia.
27. Ayudar a que los Padres de Familia se integren a la institución, y se comprometan con la formación de los Estudiantes.
28. Tomar decisiones con base en los niveles de atribución, los resultados de monitoreo a los procesos, la consulta a equipos de trabajo y los resultados de la evaluación Institucional.
29. Coordinar y promover procesos de mejoramiento continuo a través de ejemplos y de la orientación de los equipos de trabajo.
30. Apoyar y coordinar encuentros de participación académica, culturales y deportivos con diferentes instituciones y Organizaciones Locales y Regionales.
31. Participar en el Consejo Académico y en los demás comités donde sea requerido.
32. Colaborar con el Rector en la planeación y evaluación institucional.
33. Cumplir y hacer cumplir la jornada laboral, los horarios y las responsabilidades asignadas.
34. Desempeñar sus funciones con ética y profesionalismo.
35. Cumplir las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de su cargo.

Como puede observarse es todo un compendio de obligaciones y responsabilidades a las que se hace acreedor el coordinador académico, lo cual quiere decir que este debe ser un ser integral, idóneo, actualizado, estudioso y cumplidor de su deber. La teoría que cumple las expectativas de lo que debería ser una óptima gestión, pensando en que antes de trabajador hay que ver a la persona, sería óptimo adaptar los cinco niveles que propone en su teoría Maxwell John (1947), ya que expone: los líderes que desarrollan gran habilidad de convicción comprenden que una de las tareas esenciales de la administración es buscar formas para desarrollar personas. La confianza en sí mismo de un líder motiva la confianza en sus seguidores y los hace persistentes en diferentes áreas.

De este modo, el líder motiva para beneficio de las personas. Él logra que sus seguidores alcancen su sueño presentando una visión clara. Se desarrolla el arte de sacar lo mejor de las personas con la motivación para lograr la excelencia en la organización; donde predomine la participación y la transparencia dando cabida a todos los entes educativos para propiciar la solución de conflictos y motivar a la comunidad para que tengan sentido de pertenencia y responsabilidades con su institución. Sin embargo se trata de buscar un buen líder en cada una

de las instituciones para que estas marchen y sean ejemplo a seguir de muchas, resaltando en cada uno de sus miembros los valores y principios.

4.4 Marco Conceptual

- **Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de una persona o un grupo.
- **Área académica:** son procesos y procedimientos que dinamizan el que hacer académico con participación de todo un equipo interdisciplinar orientado al desarrollo de una institución.
- **Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.
- **Gestión educativa:** Es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones.

5 DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Enfoque: Cuantitativa, esto permitió caracterizar el liderazgo gerencial en el área académica para lograr la eficacia en la gestión educativa

5.2 Método: Estudio de caso, será la técnica que se utilizara por la modalidad de la institución y su vida académica debido que la institución cuenta con un carácter reeducativo de formación y desarrollo.

Coherente con este método Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, M (2010.p.162) citando a Williams, Grinnell y Unrau, (2005) expresan que estos:

Se compara con una clase de diseño experimental (León y Montero, 2003) o un diseño etnográfico (Creswell, 2005). También han sido concebidos como un asunto de muestreo o un método (Yin, 2009).son considerados por algunos autores y autoras como una clase de diseños, a la par de los experimentales, no experimentales y cualitativos, mientras que otros(as) los ubican

En este mismo referente se expresa que todo lo anterior (Blatter, 2008; Hammersley, 2003). Poseen sus propios procedimientos y clases de diseños. Los podríamos definir como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008). Esta definición los sitúa más allá de un tipo de diseño o muestra, pero ciertamente es la más cercana a la evolución que han tenido los estudios de caso en los últimos años.

En ocasiones, para los estudios de caso se utilizan la experimentación, es decir, se constituyen en estudios pre experimentales. Otras veces se fundamentan en un diseño no experimental (transversal o longitudinal) y en ciertas situaciones se convierten en estudios cualitativos, al emplear métodos cualitativos. Asimismo, pueden valerse de las diferentes herramientas de la investigación mixta. (Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, M (2010.p.162 – 163)

5.3 Tipo de investigación: Descriptiva, su objeto es lograr concluir las características de la situación planteada en el presente proyecto, ya que es la que más se acomoda la tema de investigación y puede proporcionar información para la buena ejecución de la propuesta para obtener resultados deseados.

Ahora bien, coherente con el tipo de investigación es que Hernández Sampieri, R; Fernández de un grupo o población”. Es decir, que investigaciones de este corte ha posibilitado no solo realizar descripciones del fenómeno objeto de estudio, sino por el contrario la comprensión de orden hermenéutico del mismo Collado, C; Baptista Lucio, M (2010.p. 80) Expresan que esta “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias.

5.4 Población y muestra: Es la Institución Educativa de Trabajo San José. Para este proyecto se tendrá como referente que se realizó una muestra aleatoria del número de estudiantes de la institución.

Tabla N° 1 Definición de la muestra para la aplicación del instrumento

Cargo	Número de la población	Muestra seleccionada
Coordinador académico	1	1
Coordinador pedagógico	2	2
Docentes	16	4
Estudiantes - Clei –		
3	50	11
4	82	19
5	40	9
6	30	7
Totales	202	46
Administrativos		
Asistente contable	1	Como el proceso que se busca contrastar está más relacionado con la gestión académica es estos quienes se les ha extraído una muestra intencionada
Secretarias	6	
Contadora	1	
Coordinadora de Gestión Humana		
Subcoordinador	1	
Director	1	
Totales	11	

Fuente: Construcción propia a partir de los datos suministrados por la Institución. Medellín. 2014

5.4 Variables

- **Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de una persona o un grupo.
- **Área académica:** Es un proceso orientado al desarrollo de una institución.
- **Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.
- **Gestión educativa:** Es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones que ayuda a mantener la autonomía institucional.

5.5 Técnicas de recolección de datos: Para el desarrollo de este proyecto se ha utilizado diversas técnicas de recolección de información, dentro las que se resaltan el análisis documental y la encuesta, como los más pertinentes en función de dar respuesta al objeto de estudio.

En este sentido entonces es que se conciben estas técnicas desde los siguientes postulados:

- **El análisis documental:** Es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico-sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas. El tratamiento documental significa extracción científico-informativa, una extracción que se propone ser un reflejo objetivo de la fuente original, pero que, soslaya los nuevos mensajes subyacentes en el documento. (Dulzaides, M; Iglesias, I; Molina G, A. 2004. p:2)
- **Encuesta:** Es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer actitudes y los comportamientos de actores claves en un proceso de contrastación de información. Cabe anotar que en una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen

que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede. [En línea]: Tomado de: http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html

Consultado: 26 de noviembre de 2014. Hora: 4:00 pm

5.6 Fuentes de información

5.6.1 Fuentes de información primaria: En esta fuente se tuvo en cuenta a los docentes, estudiantes, personal administrativo, padres de familia y a la comunidad en general.

5.6.2 Fuentes de información secundaria: Para el desarrollo de este proyecto se tuvieron como referente los textos de Brugué Gallego y González (2010); Munch (1998); Warren Bennis, Maswell John (1947); Delgado Lorenzo (1998) y Burns, J (1978).

5.6.3 Fuentes de información terciaria: En relación a la información de la web está investigación tuvo como referente los documentos que se soportan en el Ministerio de Educación Nacional, así como aquellos paper resaltantes de las bases de datos tales como: Ebscohot y Redalyc principalmente.

5.7 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION TEORICA	INDICADOR	ITEM
Liderazgo	Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de una persona o un grupo.	Es una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Es la función que ocupa una persona que se distingue y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo.	Existencia de directivos claves que orientan las acciones y metas organizacionales, reconocimiento de directivos por su capacidad para movilizar a los miembros de la organización.	<p>¿cómo se percibe el liderazgo En el área academia en la Institución Educativa de trabajo San José?</p> <p>¿Existe un buen liderazgo dentro de la Institución?</p> <p>¿De qué manera se incentiva al personal administrativo para que realice mejor su función?</p> <p>¿El liderazgo gerencial se aplica en una forma responsable?</p> <p>¿Cuáles son las rutas a seguir para que dentro de la Institución se de un buen desarrollo del liderazgo gerencial?</p>
Área académica	Es un proceso orientado al desarrollo de una institución.	Tiene como objetivo contribuir a la formación integral y a la actualización continua de directivos, docentes y personal de apoyo de las instituciones educativas de nuestro país, para que desempeñen cálida y eficazmente su labor y ofrezcan un servicio de calidad a sus alumnos y padres de familia, impactando positivamente a su comunidad.	Planeación, organización, dirección y control.	<p>¿Cómo influye la gestión del área académica?</p> <p>¿Cuál es el estado más óptimo del liderazgo gerencial que se debe ejercer en el área académica de la Institución Educativa de Trabajo San José?</p> <p>¿Se tiene un plan estratégico para mejorar el área académica?</p> <p>¿Se cuenta con un cronograma de actividades para el fortalecimiento de la gestión académica?</p> <p>¿El modelo de liderazgo gerencial da cuenta de los procesos en el área académica?</p>

Eficacia	Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.	Se refiere a la eficacia como aquella que “promueve de forma duradera el progreso de todos los alumnos más allá de lo esperado teniendo en cuanto su rendimiento inicial y su situación de entrada, y asegura que cada uno de ellos adquiere los niveles más altos posibles y mejora todos los aspectos del rendimiento y del desarrollo del alumnado”.	Buen trato, oportunidades, diálogo, participación, comunicación asertiva.	<p>¿Cuáles son las acciones de mejora en cuanto a la eficacia Del área?</p> <p>¿Se hacen programas de socialización con los estudiantes para tener claro el concepto de eficacia?</p> <p>¿Todo el personal de la Institución es idóneo en lo que hace?</p> <p>¿Los docentes a través del trato que dan a sus estudiantes reflejan la buena eficacia que hay dentro de la Institución?</p> <p>¿Se tiene en cuenta a los padres de familia para el desarrollo de las actividades planeadas sobre la eficacia?</p>
Gestión educativa	Es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones que ayuda a mantener la autonomía institucional.	Promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozcan los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tiene la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.	Se hacen convenios con universidades para el futuro de los estudiantes.	<p>¿Cómo se realiza la gestión educativa en la institución?</p> <p>¿El personal administrativo distribuye adecuadamente los recursos de la Institución?</p> <p>¿La Institución cuenta con un excelente gerente educativo?</p> <p>¿Se tiene en cuenta al Consejo Directivo para el gasto de los recursos que entran a la Institución?</p> <p>¿Hay planes a futuro con los estudiantes que terminan su bachillerato en el plantel?</p>

5.8 Hipótesis

- El liderazgo se relaciona con la calidad educativa en las instituciones educativas (Ugel, mayo 2009)
- La Gestión Educativa en los centros educativos puede cambiar la calidad de las instituciones, o de calidad de trabajo con el fin de cumplir con los propósitos establecidos en los estándares por el Men.
- Existe una estrecha relación entre gestión educativa, liderazgo y área académica de la ya que se puede vincular a la excelencia en las instituciones educativas, que permite a cualquier institución resolver necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

5.9 Variables

- **Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de una persona o un grupo.
- **Área académica:** Es un proceso orientado al desarrollo de una institución.
- **Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.
- **Gestión educativa:** Es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones que ayuda a mantener la autonomía institucional.

6 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Teniendo en cuenta el enfoque cuantitativo no experimental, que presenta esta investigación, en la que se buscó describir el liderazgo gerencial en el área académica para lograr la eficacia en la gestión educativa. En este mismo escenario es que se resalta que los instrumentos diseñados y aplicados fueron: Análisis documental y la encuesta, permitiendo la contrastación de los datos en el quehacer explícito - tácito.

En este mismo punto se aclara que se aplicaron dichas las baterías, las cuales dieron respuesta al objetivo establecido, además este permitió indagar las relaciones e influencias del liderazgo, el área académica, la eficacia y la gestión educativa en la Institución objeto de estudio. Coherente con esto se detalla que el cuestionario planteado tuvo preguntas mixtas, es decir, con opciones de SI, NO y con argumentaciones descritas que posibilitaron una mayor comprensión de las variables indagadas.

Ahora bien, para el análisis se detalla que los resultados se presentaran en un gran bloque, el cual da cuenta de una descripción estadística de cada uno de los ítems indagados con la muestra encuestada así como por cada variable, contrastando los datos teóricos y el trabajo In Situ.

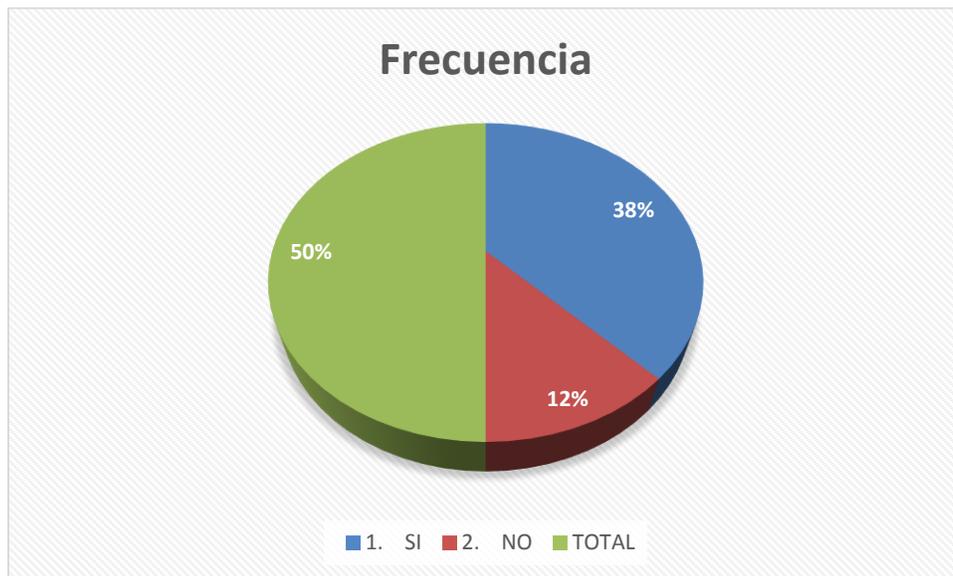
6.1. Análisis estadístico

Para realizar el análisis estadístico, se aplicaron 53 encuestas, las cuales incluyen Coordinador académico, Coordinador pedagógico, Docentes y estudiantes, obteniendo los siguientes resultados en contexto general.

1. ¿Se percibe un buen liderazgo en la Institución?

Tabla N° 1
Percepción De Liderazgo Institucional

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	40	38%
2. NO	13	12%
TOTAL	53	50%



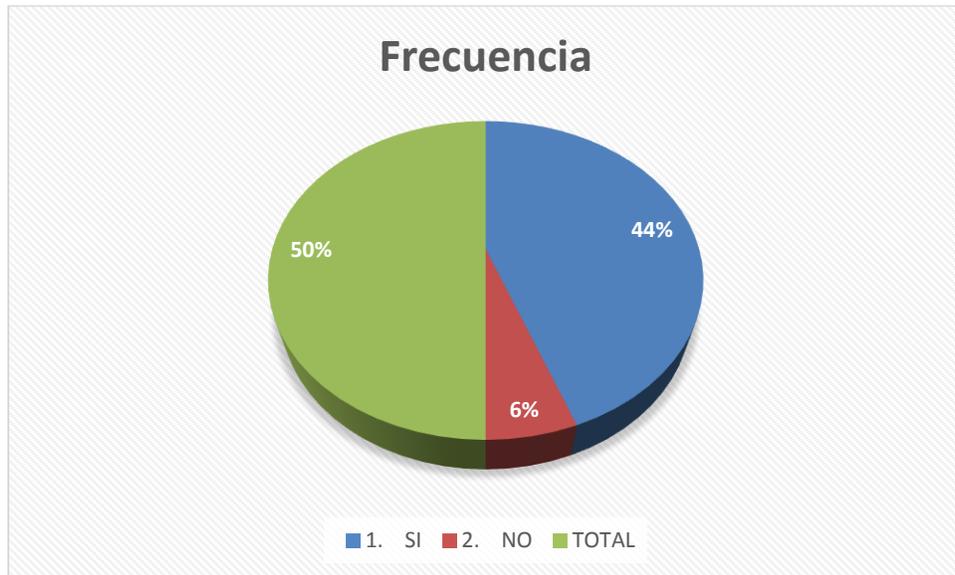
Según los resultados de la pregunta se puede notar que el 38% de las personas encuestadas piensan que la institución tiene buen liderazgo, mientras en 12% considera que todavía falta un poco de liderazgo gerencial.

2. En el área académica en la institución educativa de trabajo San José, ¿existe un buen liderazgo?

Tabla N° 2

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
-----------------------	------------	------------

1. SI	47	44%
2. NO	6	6%
TOTAL	53	51%

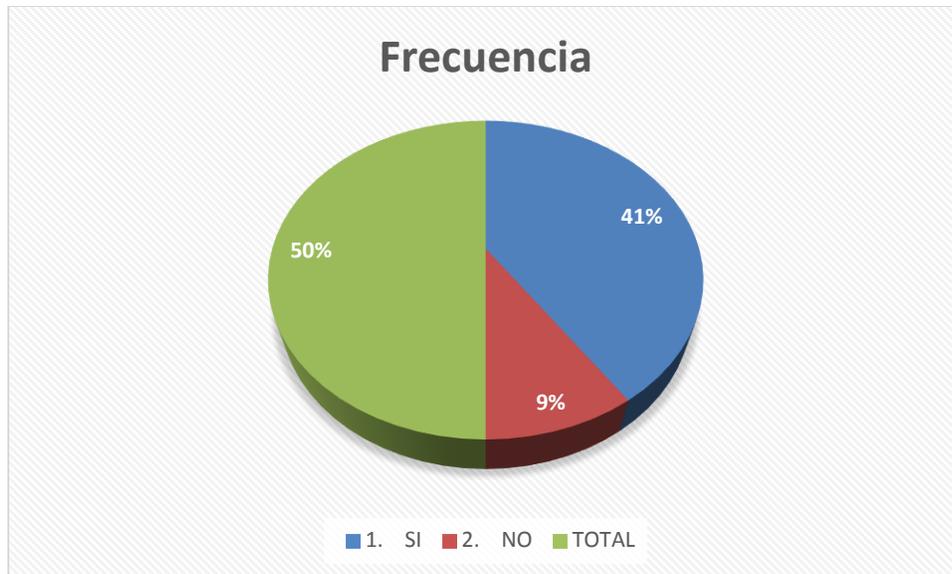


El 44% de las personas considera que el área académica tiene buenos niveles de liderazgo, el 6% considera que área académica debe ser reforzada.

3. ¿Se incentiva al personal administrativo para que realice mejor su función?

Tabla N° 3

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	43	41%
2. NO	10	9%
TOTAL	53	50%

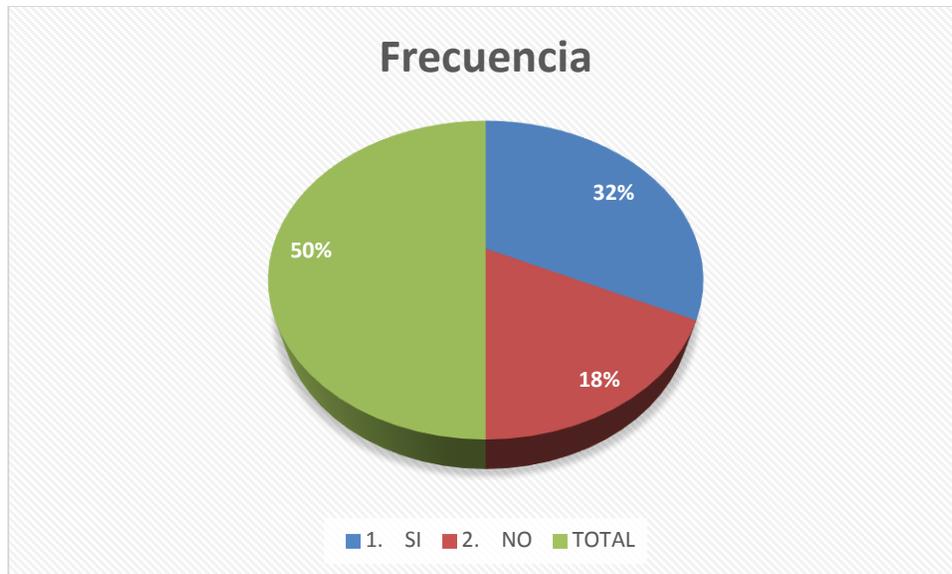


El 41% de los encuestados considera que el personal administrativo si tiene incentivos de acuerdo a sus funciones.

4 ¿El liderazgo gerencial se aplica de manera responsable?

Tabla N° 4

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	34	32%
2. NO	19	18%
TOTAL	53	50%

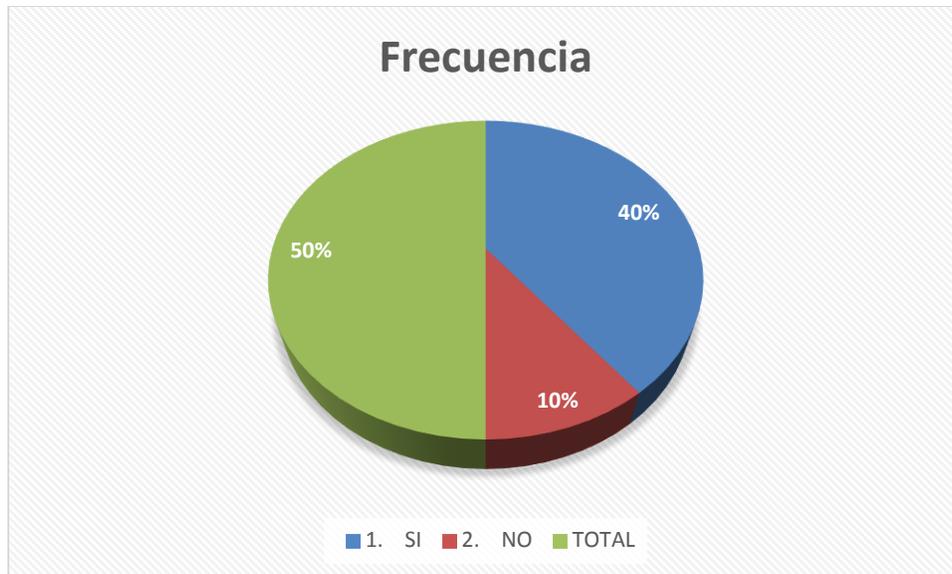


El 32% de las personas encuestadas considera que si se aplica de manera responsable el liderazgo gerencial, el 18% opina que falta más asertividad en el liderazgo.

5 ¿Existen rutas a seguir para que dentro de la institución se dé un buen desarrollo de liderazgo gerencial?

Tabla N° 5

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	42	40%
2. NO	11	10%
TOTAL	53	50%

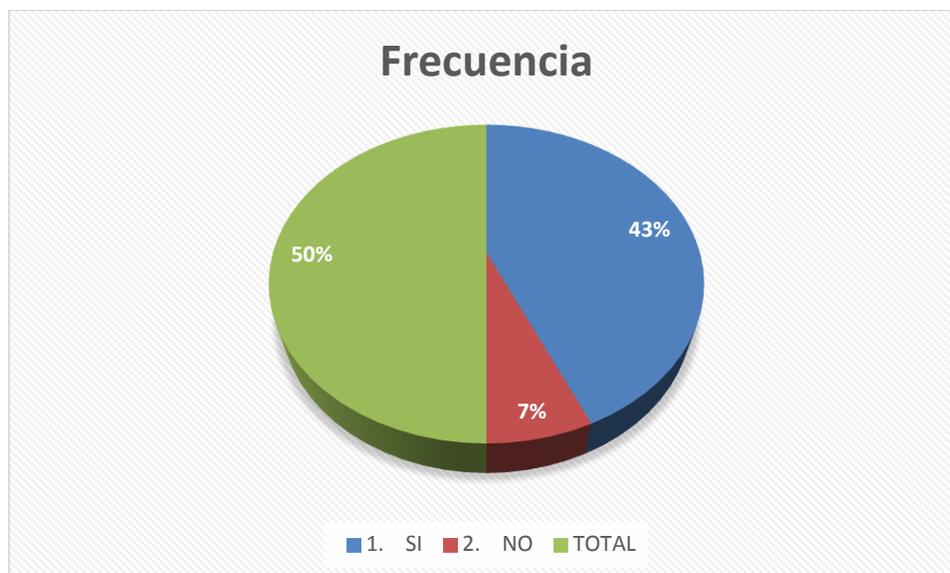


El 40% opina que si existen rutas a seguir dentro de la institución para el desarrollo del liderazgo gerencial, el 10% considera que deben ser ajustadas.

2. ¿Conoce la misión, visión y los valores institucionales de tu institución educativa?

Tabla N° 6

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	46	43%
2. NO	7	7%
TOTAL	53	50%

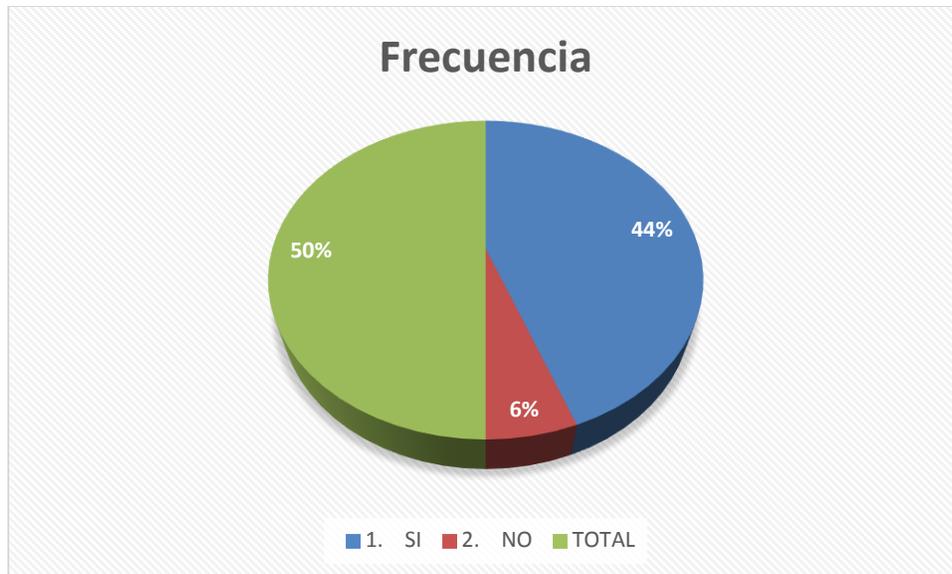


El 43% de los encuestados dicen conocer la misión, la visión y los valores institucionales, el 7% parece que no tener sentido de pertenencia por la institución.

3. ¿La gestión del área académica, influye en el liderazgo gerencial?

Tabla N° 7

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	47	44%
2. NO	6	6%
TOTAL	53	50%

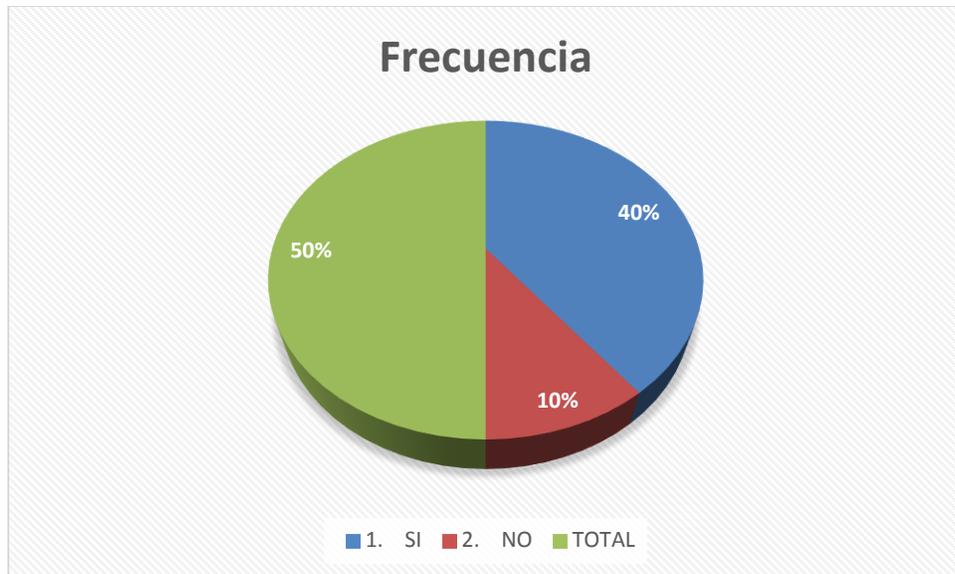


El 44% de las personas estiman que la gestión del área académica influye en el liderazgo gerencial, el 6% admite que no influye.

8. ¿La gestión educativa en la institución se realiza de manera pertinente?

Tabla N° 8

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	42	40%
2. NO	11	10%
TOTAL	53	50%

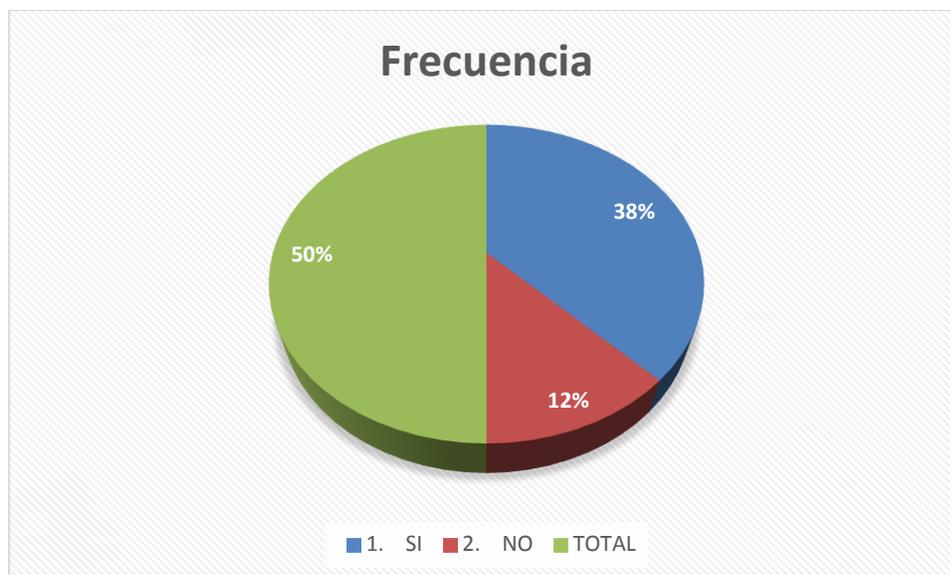


El 40% valora los procesos que se desarrollan de una manera pertinente, mientras el 10% piensa que no es tan pertinente.

9 ¿El personal directivo distribuye adecuadamente los recursos de la institución?

Tabla N° 9

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	40	38%
2. NO	13	12%
TOTAL	53	50%

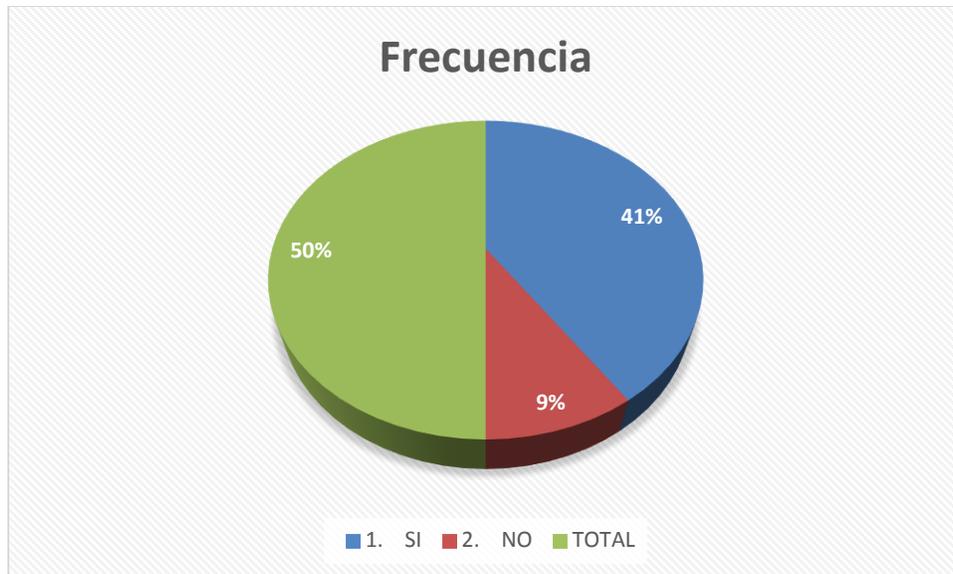


El 38% de los encuestados afirma que los recursos son bien administrados por el personal directivo, el 12% considera que debe haber más transparencia en los procesos.

10. ¿La institución cuenta con un excelente gerente educativo?

Tabla N° 10

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	43	41%
2. NO	10	9%
TOTAL	53	50%

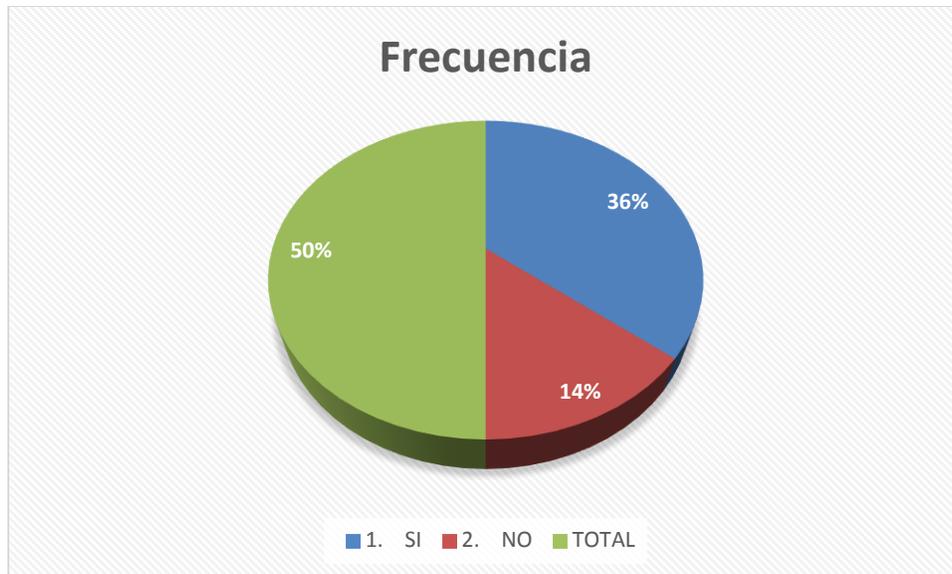


El 41% de las personas piensa que posee un excelente gestor educativo, el 9% no está de acuerdo con la gestión del gerente.

11. ¿Se tiene en cuenta al consejo directivo para el gasto de los recursos que entran a la institución?

Tabla N° 11

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	38	36%
2. NO	15	14%
TOTAL	53	50%

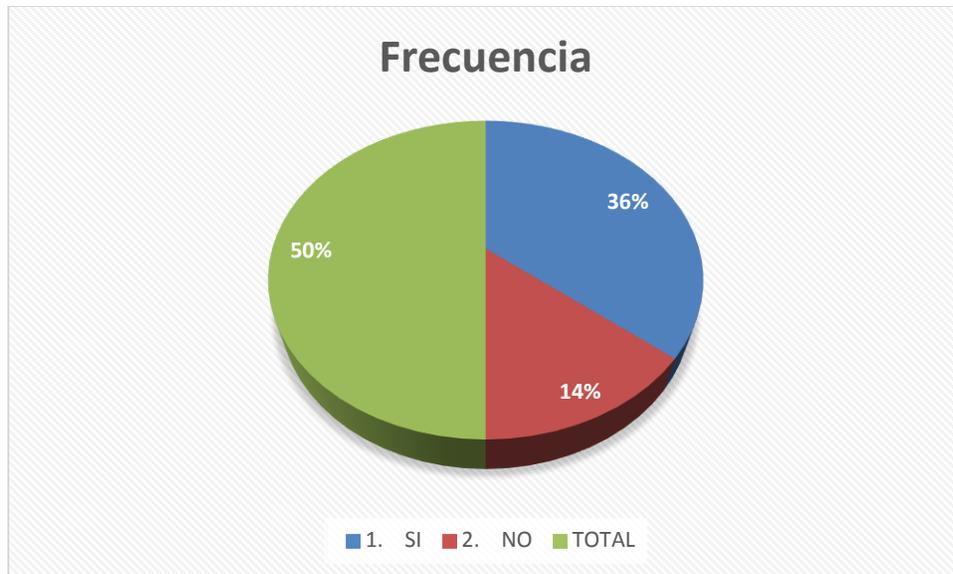


El 36% de las personas considera que el consejo directivo si tiene voz y voto para el manejo de los recursos, el 14% restante opinan estar en desacuerdo.

12 ¿Hay planes a futuro con los estudiantes que terminan su bachillerato en el plantel?

Tabla N° 12

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	32	36%
2. NO	21	14%
TOTAL	53	50%

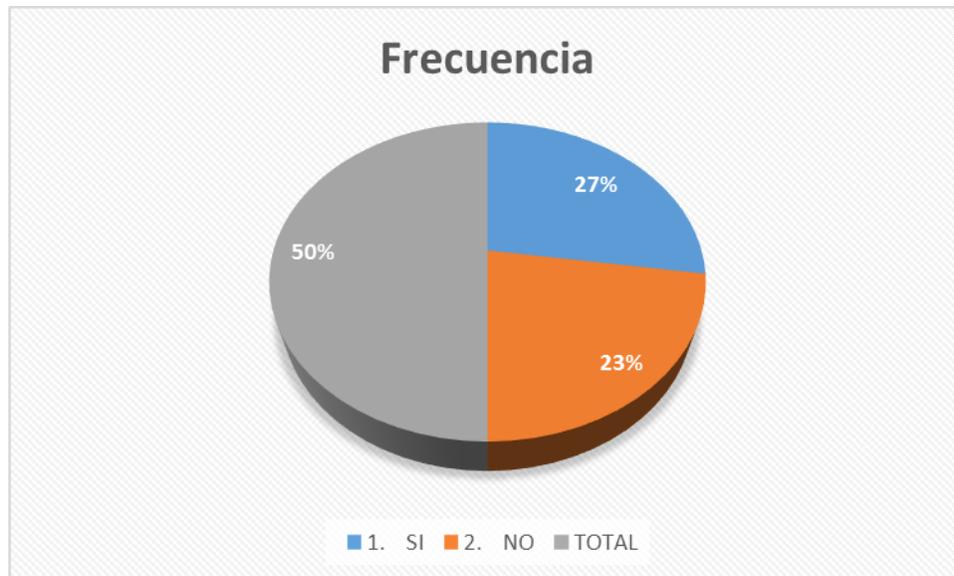


El 36% de los encuestados dicen que si hay planes para el futuro de los estudiantes que terminan el bachillerato, el 14% considera que no existen tales posibilidades.

13 ¿Se hacen programas de socialización con los estudiantes para tener claro el concepto de eficacia?

Tabla N° 13

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	29	27%
2. NO	24	23%
TOTAL	53	50%

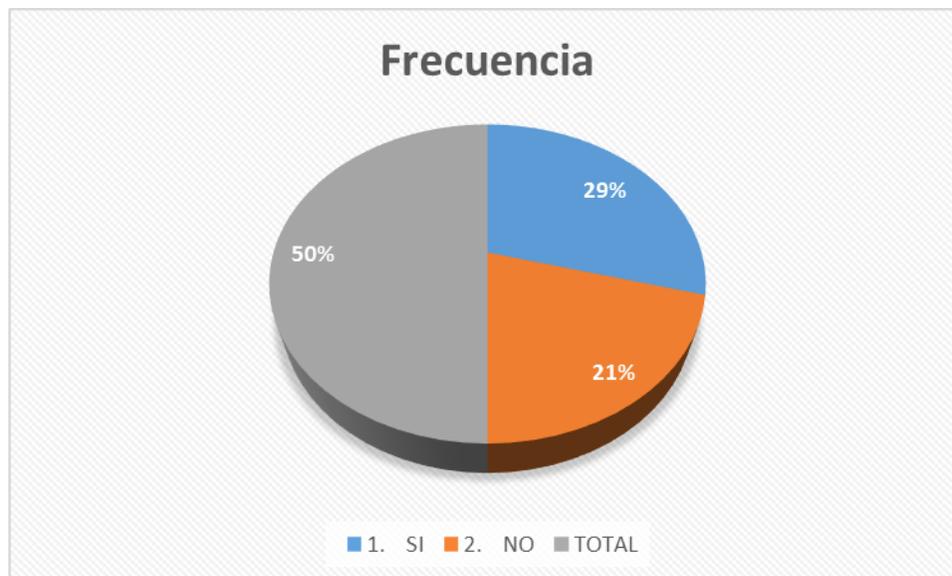


El 27% opina que si se socializan dicho concepto de eficacia, mientras el 23% juzga que esta socialización es insuficiente.

14 ¿Cree usted que los contenidos dados por sus docentes en las clases, tienen un buen nivel de liderazgo que despierta interés?

Tabla N° 14

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	31	29%
2. NO	22	21%
TOTAL	53	50%

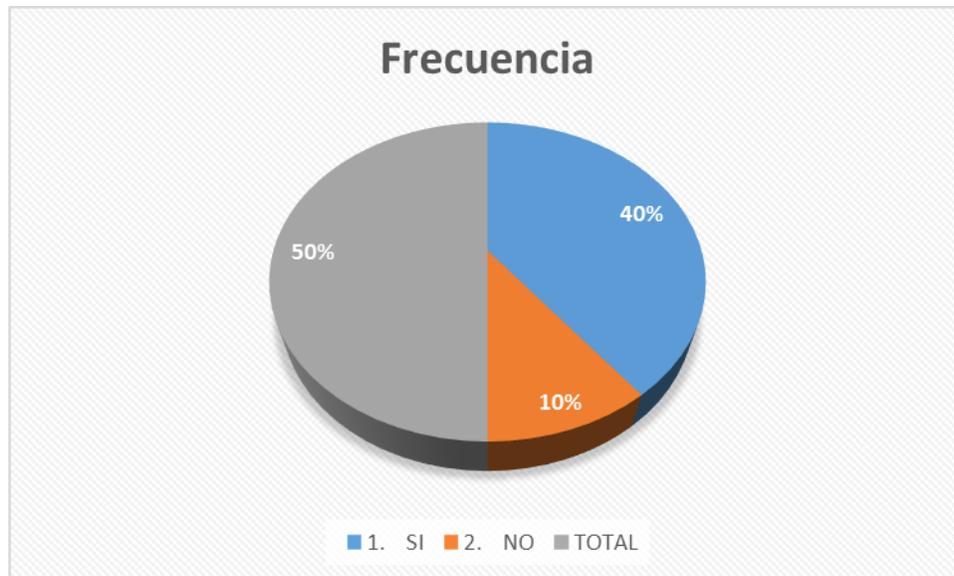


El 29% de las personas encuestadas cree que los docentes despiertan interés y niveles de liderazgo en sus clases, el 21% de las personas considera que no existe tal nivel.

15 ¿Los temas y las actividades propuestas en clase, le han permitido solucionar problemas de su vida cotidiana?

Tabla N° 15

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	42	40%
2. NO	11	10%
TOTAL	53	50%

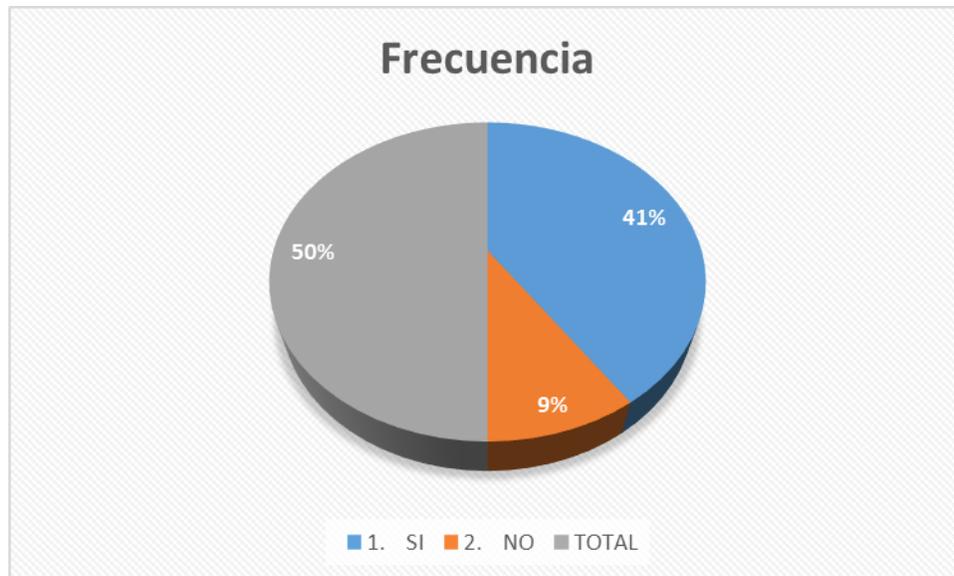


El 40% considera que las actividades en clase han permitido resolver problemas cotidianos, el 10% opina que hay falta de aplicabilidad.

16 ¿Los docentes diseñan estrategias que contribuyen a una buena gestión educativa?

Tabla N° 16

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	43	41%
2. NO	10	9%
TOTAL	53	50%

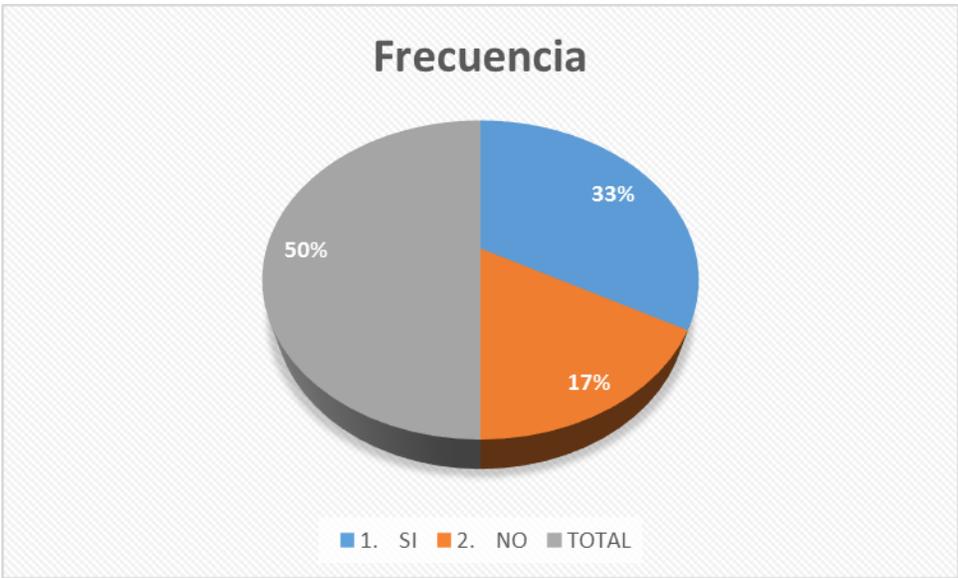


El 41% considera que los docentes si diseñan estrategias que contribuyan a la gestión educativa, el 9% opina que hacen falta estrategias.

17 ¿Usted ha participado con algún proyecto de investigación sobre el tema de liderazgo?

Tabla N° 17

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. SI	35	33%
2. NO	18	17%
TOTAL	53	50%



El 33% de los encuestados consideran su participación en proyectos sobre liderazgo, el 17% afirman no haber participado.

CONCLUSIONES

- ▶ A través del desarrollo del presente trabajo se pudo llegar a claras conclusiones en cuanto a las habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en determinado contexto directivo, en miras de aportar alternativas desde el punto de vista de la aplicación de bases teóricas del liderazgo y en la gestión académica para llegar a implementar dichas bases de forma que puede dinamizar la gestión en el área académica.
- ▶ En el proceso de recolección de información del estudio de caso, fueron 53 las personas que participaron y manifestaron agrado por la experiencia de participar en este tipo de técnica que a su vez en la realización generaron inquietudes sobre el liderazgo desarrollado en la institución, además se percibió el interés por el tema, algunos de los participantes manifestaron haber participado en proyectos de liderazgo lo que permite pensar que es un argumento valioso para hablar de nuevas tendencias acerca de liderazgo.

- ▶ Se puede decir que es conveniente repensar el liderazgo que se realizan en las organizaciones y más específicamente en las Instituciones Educativas, Ya que esta contribuye a la eficacia y eficiencia de los procesos. Por eso Es oportuno pesar, adquirir, generar de nuevos conocimientos, paradigmas, y tendencia que en la actualidad armoniza el liderazgo; por otra parte interpretado el procesamiento analítico- sintético que arrojó la encuesta es del todo pertinente orientar la gestión educativa desde los proyectos para una mayor autonomía institucional, a su vez, incluya la descripción general de la fuente, la clasificación, de los elementos que sirven de herramienta para contribuir a grandes mejoras del tema en cuestión.

- ▶ La valiosa experiencia de realizar una propuesta sirve como orientación a nuestra praxis cotidiana, ya que es un tema que se debe afrontar en las trivialidades de la vida y competencias académicas. Se ha analizado a profundidad y objetivamente, la influencia que tiene el liderazgo, la eficacia, el área académica y el impacto que tiene en las instituciones educativas. Las fuentes curriculares y libros de texto al reconocer sus beneficios, bondades, fortalezas y debilidades para poder ofrecer una crítica constructiva.

- ▶ surgen nuevas incógnitas que apasionan a cualquier investigador para proseguir

- ▶ En la puesta en práctica de los resultados en el tema desarrollado a lo largo de la investigación donde surgen muchas consideraciones de parte de todos los participantes que deben ser analizadas y tratadas con más tiempo, para la un mejor aporte en el tema. La utilidad de esté estudio a los interesados podría tener fuente de información ya contenidas en el trabajo y que con el tiempo necesitaría actualizaciones para ser gran utilidad a cualquier institución educativa u organización.

RECOMENDACIONES

- ✚ Extender dicha investigación a nivel micro, meso y macro en la institución educativa bajo el crédito de la dirección con el propósito de dirigir, orientar, planificar y ejecutar las líneas de acción que permiten optimizar el liderazgo en la institución.
- ✚ Crear un grupo interdisciplinario para que se pueda establecer prácticas en cuarto al liderazgo gerencial en el área académica para lograr la eficacia en la gestión educativa.
- ✚ Implementar acciones que permitan realizar permanentes actualizaciones en tendencias y paradigmas referentes al liderazgo por parte de Directivos y Docentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado el 23 de septiembre de 2010 de: <http://www.psicoperspectivas.cl>.

Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del curriculum. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9 (2), 1-17.

Baker, J. (1990). El Poder de una Visión. Wisconsin (USA): Chart Hose Learning Corporations.

Best, J.W. & KAHN, J.V. (2003). Research in Education. Boston: Library of Congress (9th edition).

Correal, M. y otros (2008). "El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa". *Revista Escuela de Administración de negocios.*, EAN.

Goleman, D (1997).La inteligencia emocional en el trabajo. Disponible en: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/61-goleman-daniel.htm>.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.

Ley General de Educación, Ley 115 febrero 8 de 1994.(2005)

Anexos

	CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - Uniminuto - Facultad de Educación Abierta y a Distancia
---	---

ENCUESTA DE APLICACIÓN A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE TRABAJO SAN JOSÉ

PROYECTO: LIDERAZGO GERENCIAL EN EL ÁREA ACADÉMICA PARA LOGRAR LA GESTIÓN EDUCATIVA. Institución Educativa de trabajo San José Bello Fontidueño.

Objetivo del proyecto: Caracterizar los indicadores del liderazgo gerencial en los procesos del área académica de la Institución Educativa Escuela de trabajo San José, posibilitando el diseño de un modelo de liderazgo gerencial para la entidad.

Instrucciones de diligenciamiento:

- Marque con una X la respuesta que usted considere correcta de acuerdo al anunciado planteado.
- En las preguntas donde debe justificar y/o argumentar por favor sea claro y concreto.

I. Datos generales
1. Género: 1. Masculino ____ 2.Femenino ____
2. Edad: ____
3. Lugar de residencia: _____
3. ¿Se percibe un buen liderazgo en la Institución? SI__ NO__
4. En el área académica en la institución educativa de trabajo San José, ¿existe un buen liderazgo? SI__ NO__

5. ¿Se incentiva al personal administrativo para que realice mejor su función?
SI__ NO__
6. ¿El liderazgo gerencial se aplica de manera responsable?
SI__ NO__
7. ¿Existen rutas a seguir para que dentro de la institución se dé un buen desarrollo de liderazgo gerencial?
SI__ NO__
8. ¿Conoce la misión, visión y los valores institucionales de tu institución educativa?
SI__ NO__
9. ¿La gestión del área académica, influye en el liderazgo gerencial?
SI__ NO__
10. ¿La gestión educativa en la institución se realiza de manera pertinente?
SI__ NO__
11. ¿El personal directivo distribuye adecuadamente los recursos de la institución?
SI__ NO__
12. ¿La institución cuenta con un excelente gerente educativo?
SI__ NO__
13. ¿Se tiene en cuenta al consejo directivo para el gasto de los recursos que entran a la institución?
SI__ NO__
- 12 ¿Hay planes a futuro con los estudiantes que terminan su bachillerato en el plantel?
SI__ NO__
- 13 ¿Se hacen programas de socialización con los estudiantes para tener claro el concepto de eficacia?
SI__ NO__
- 14 ¿Cree usted que los contenidos dados por sus docentes en las clases, tienen un buen nivel de liderazgo que despierta interés?
SI__ NO__
- 15 ¿Los temas y las actividades propuestas en clase, le han permitido solucionar problemas de su vida cotidiana?
SI__ NO__

16 ¿Los docentes diseñan estrategias que contribuyen a una buena gestión educativa? SI__ NO__
17 ¿Usted ha participado con algún proyecto de investigación sobre el tema de liderazgo? SI__ NO__
Observaciones y/o recomendaciones

**CORPOACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS – UNIMINUTO -
FACULTAD DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA
Posgrado en Gerencia Educativa**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

LIDERAZGO GERENCIAL EN EL ÁREA ACADÉMICA PARA LOGRAR LA GESTIÓN EDUCATIVA. INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE TRABAJO SAN JOSÉ BELLO FONTIDUEÑO.

INVESTIGADORES: Gloria Patricia Sánchez Álzate & Yanelly Valencia Palacios

DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN:

La presente propuesta tuvo como punto de partida y a la vez la Institución de Trabajo San José, coordinador académico, docentes académicos, algunos estudiantes de los diferentes Clei, con el propósito de dinamizar los procesos de liderazgo, gestión en el área académica; con supuestos

válidos y frescos que llevan a reflexionar y despertar motivación y desarrollo de la comunidad educativa para viabilidad y ejecución de la investigación.

Frente a las necesidades de fortalecer la gestión educativa en el área académica en las Instituciones Educativas(SDTJS), es necesario reflexionar de manera ponderada en el liderazgo gerencial que se ejerce en los establecimientos educativos en el área académica, más específicamente en la Institución Educativa de Trabajo San José, para el mejoramiento de la calidad educativa, así mismo es preciso entonces caracterizar, identificar, fortalecer, la gestión académica y el liderazgo en los contextos escolares para alcanzar unos mejores resultados en todos los espacios institucionales de incidencia requerida. Para así buscando resaltar y dar respuesta así al proceso de gestión que dinamicen de forma óptima el área académica; se puede agregar que esta es considerada como la esencia del trabajo de un establecimiento educativo que involucra de forma directa a todos los participantes de la comunidad educativa, pues indica cómo se enfocan sus acciones, procesos, procedimientos y funciones, para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias, además el buen desempeño del área en diferentes planos: personal, social, profesional y Curricular.

CONDICIONES ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN: Dentro de las condiciones éticas para este estudio se encuentran las siguientes:

- **Secreto Profesional:** la investigación garantiza el anonimato de los participantes debido a la importancia y respeto a la dignidad y valor del individuo, además el respeto por el derecho a la privacidad. Los investigadores se comprometen a no informar en su publicación ninguna de los nombres de los participantes ni otra información que permitiese su identificación.
- **Derecho a la no-participación:** los participantes, al estar informados de la investigación y el procedimiento, tienen plena libertad para abstenerse de responder total o parcialmente las preguntas que le sean formuladas y a prescindir de su colaboración cuando a bien lo consideren.
- **Derecho a la información:** los participantes podrán solicitar la información que consideren necesaria con relación a los propósitos, procedimientos, instrumentos de recopilación de datos y la proyección y/o socialización de la investigación, cuando lo estimen conveniente.
- **Remuneración:** los fines de la presente investigación son eminentemente formativos, académicos y profesionales y no tienen ninguna pretensión económica. Por tal motivo la colaboración de los participantes en ella es totalmente voluntaria y no tiene ningún tipo de contraprestación económica ni de otra índole.
- **Divulgación:** la devolución de los resultados será presentada (por escrito u oralmente) a las instituciones participantes para que sean conocidos por la comunidad. Los resultados de la investigación serán divulgados al interior de la Universidad de San Buenaventura - Medellín y posiblemente en publicaciones. No obstante en estos procesos el secreto profesional se mantendrá sin que se pudiera dar lugar al reconocimiento de la identidad.
- **Acompañamiento:** Los investigadores contarán con el acompañamiento permanente del grupo de docentes del nivel en las diferentes etapas del proceso de investigación, quienes brindarán la asesoría teórica, metodológica y ética pertinente para la realización del trabajo.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

LIDERAZGO GERENCIAL EN EL ÁREA ACADÉMICA PARA LOGRAR LA GESTIÓN EDUCATIVA. INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE TRABAJO SAN JOSÉ BELLO FONTIDUEÑO.

Yo:

Certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso de la investigación, sus objetivos y procedimientos. Que actúo consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente investigación contribuyendo a la fase de recolección de la información. Soy conocedor (a) de la autonomía suficiente que poseo para abstenerme de responder total o parcialmente las preguntas que me sean formuladas y a prescindir de mi colaboración cuando a bien lo considere y sin necesidad de justificación alguna.

Que se respetará la buena fe, la confidencialidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

FIRMA INVESTIGADOR
C.C.

FIRMA DEL ACUDIENTE (Madre /Padre)
C.C

FIRMA DEL ESTUDIANTE
TI C.C