

CARACTERIZACION DEL PERFIL DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS
DOCENTES DEL COLEGIO MAYOR CREATIVISTA DEL MUNICIPIO DE FUNZA
CUNDINAMARCA

DIANA MILEIDY JORGE SANCHEZ
DANIEL ALEJANDRO GONZALEZ COMBITA
MONOGRAFIA

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FACATATIVA

2018

CARACTERIZACION DEL PERFIL DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS
DOCENTES DEL COLEGIO MAYOR CREATIVISTA DEL MUNICIPIO DE FUNZA
CUNDINAMARCA

DIANA MILEIDY JORGE SANCHEZ
DANIEL ALEJANDRO GONZALEZ COMBITA
MONOGRAFIA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

DIRECTOR
BENJAMIN ANDRES MANJARRES ZARATE
Magíster en Administración de Organizaciones

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FACATATIVA

2018

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a nuestras familias por el apoyo incondicional.

Al docente Benjamín Andrés Manjarres Zarate por sus enseñanzas, por la paciencia, tiempo y dedicación junto con todos los docentes que a lo largo de esta carrera han brindado sus enseñanzas de la mejor manera

A las directivas docentes del colegio Mayor Creativista por brindar parte de su tiempo e información base para el desarrollo de esta monografía.

La culminación de este trabajo no sería posible sin el apoyo de todos ustedes quienes brindaron lo mejor de cada uno con el fin de contribuir en nuestra formación académica de la mejor manera, por ello estaremos eternamente agradecidos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por bendiciones, nuestra vida y salud, por guiar nuestro paso por la Universidad.

Agradecemos a nuestras familias por el apoyo continuo en nuestro proceso formativo.

A todos los docentes del programa Administración de Empresas de la universidad de Cundinamarca, quienes tuvieron la paciencia y sabiduría para guiar este proceso y otorgarnos las bases teóricas necesarias para el desarrollo de esta monografía.

A las directivas del Colegio Mayor Creativista por brindarnos toda su disposición para desarrollar el presente trabajo.

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	2
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	3
2.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	3
3 OBJETIVOS.....	4
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
4. JUSTIFICACION.....	5
5. MARCO REFERENCIAL	6
5.1. MARCO TEORICO	6
5.2. LIDERAZGO.....	8
5.2.1. ¿EN QUE CONSISTE EL LIDERAZGO?	8
5.3. ESTILOS DE LIDERAZGO	10
5.4. HABILIDADES DIRECTIVAS Y TECNICAS DE LIDERAZGO.....	14
5.5. DESARROLLO PERSONAL Y BIENESTAR	15
¿Qué es el desarrollo personal?.....	15
6. MARCO CONCEPTUAL.....	16
7. MARCO LEGAL.....	19
8. MARCO INSTITUCIONAL	21

8.1.	PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN.....	21
8.2.	RAZON SOCIAL.....	21
8.3.	RESEÑA HISTORICA	22
8.4.	TAMAÑO DE LA EMPRESA:.....	22
8.4.1.	ÁREAS FUNCIONALES Y PERSONAL EMPLEADO POR ÁREAS: ..	23
8.4.2.	DECLARACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	24
9.	DISEÑO METODOLOGICO	25
9.1.	TIPO DE INVESTIGACION	25
9.2.	CARACTERIZACION DE LA POBLACION OBJETO DE ESTUDIO	26
9.3.	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	26
9.4.	TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LOS DATOS	29
10.	DIAGNOSTICO.....	30
9.2.	TEST DEL PERFIL EMOCIONAL.....	35
9.3.	GRID GERENCIAL	42
9.4.	MATRIZ DOFA	48
	CAPITULO 2.....	49
10.	PERFIL DE LIDERAZGO.....	49
	CAPITULO 3.....	57
11.	IMPACTO DEL PERFIL DE LIDERAZGO.....	57
	CONCLUSIONES	62
	RECOMENDACIONES.....	63
	BIBLIOGRAFIA.....	64

LISTA DE TABLAS

TABLA 1-ESCALA DE CALIFICACION DEL DE ESTILO EMOCIONAL.....	37
TABLA 2-RESULTADOS TEST PERFIL EMOCIONAL.....	38
TABLA 3-CUESTIONARIO GRID GERENCIAL.....	43
TABLA 4 REPRESENTACION DE LAS PREGUNTAS POR COLOR.....	43
TABLA 5 ESTILO DEL GRID GERENCIAL.....	43
TABLA 6 MATRIZ DOFA.....	48
TABLA 7 COMPETENCIAS PERFIL DE LIDERAZGO.....	56
TABLA 8 IMPACTO DEL PERFIL DE LIDERAZGO.....	61

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICA 1 RESULTADOS TEST DEL PERFIL EMOCIONAL	38
GRAFICA 2 GRID GERENCIAL ELEMENTO 1: DECISIONES	44
GRAFICA 3 GRID GERENCIAL ELEMENTO 2: CONVICCIONES	44
GRAFICA 4 GRID GERENCIAL ELEMENTO 3: CONFLICTO	45
GRAFICA 5 GRID GERENCIAL ELEMENTO 4: EMOCIONES.....	46
GRAFICA 6 GRID GERENCIAL ELEMENTO 5: HUMOR	46
GRAFICA 7 GRID GERENCIAL ELEMENTO 6 ESFUERZO	47

CARACTERIZACION DEL PERFIL DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS
DOCENTES DEL COLEGIO MAYOR CREATIVISTA DEL MUNICIPIO DE FUNZA
CUNDINAMARCA

LÍNEA DE INVESTIGACION DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y REGIONAL

La línea de investigación que se va a emprender, está contenida en el desarrollo organizacional y regional, en el contexto departamental que debe darse dentro de un marco social.

ÁREA: DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONES

PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MONOGRAFIA

INTRODUCCION

El presente estudio se basa en determinar el perfil de Liderazgo en los directivos docentes del Colegio Mayor Creativista ubicado en el Municipio de Funza, Cundinamarca por medio de un diagnostico que permita generar propuestas, y analizar el impacto que este tiene dentro de la organización y a su vez ante la sociedad.

El mundo actual donde se desarrollan las organizaciones, es un ambiente que se encuentra en constante cambio, lo cual quiere decir que hay que estar preparados en todo momento para tomar decisiones que sean positivas para la organización; de acuerdo con lo anterior hoy en día las grandes organizaciones se han encargado de darle importancia y una gran relevancia al recurso humano que tienen dentro de ellas para el cumplimiento de objetivos a través de capacitaciones, entrenamientos y otras herramientas que permitan al personal desarrollar habilidades de tal manera que este sea cada vez más competitivo y productivo en sus diferentes áreas.

Por tal motivo es importante determinar los perfiles de liderazgo que se pueden encontrar dentro del Colegio Mayor Creativista por medio de cuestionarios, ejercicios y demás herramientas que permitan llegar al más adecuado para proponer el desarrollo de un buen perfil y de esta manera impactar de forma positiva dentro y fuera de la organización.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El liderazgo en las instituciones educativas es tan importante como en las empresas, ya que este es un proceso el cual va encaminado hacia el desarrollo de cada una de las actividades administrativas y pedagógicas de la institución.

En los directivos el liderazgo va enfocado a actividades administrativas como la búsqueda de la mejora continua, buscando estrategias para el cumplimiento de objetivos que tiene la institución, teniendo en cuenta que esta debe girar en torno a una cultura organizacional de calidad generando sentido de pertenencia y arraigo por aquella cultura en todo su equipo de trabajo, esto con el fin de alcanzar las metas, ya que ellos son los principales líderes de la organización.

El Colegio Mayor Creativista del Municipio de Funza Cundinamarca, la cual lleva ejerciendo su actividad económica durante años se encuentra conformada por diecisiete docentes, dos administrativos y un Contador los cuales deben estar preparados a los constantes cambios que se puedan presentar ya sea debido a las políticas gubernamentales o al fenómeno de la globalización; como se ha podido apreciar a través del tiempo uno de los cambios que se ha venido dando dentro de la organización es la importancia que tiene el recurso humano para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos.

Por lo tanto es necesario determinar en los directivos docentes si se evidencia un nivel de liderazgo adecuado en la institución por parte de ellos y que perfil se está llevando a cabo actualmente dentro de la organización, ya que las instituciones educativas son estructuras de enorme importancia para la formación y el desarrollo de la persona como tal, de su equipo de trabajo y luego de las sociedades; en este sentido el perfil de liderazgo es una de las variables más

importantes a tomar en cuenta para que en materia organizacional y educativa se cumpla con la promesa de valor ofrecida por la institución.

2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser el perfil de liderazgo en los directivos docentes del Colegio Mayor Creativista?

2.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de liderazgo y que perfil se está llevando a cabo en los directivos docentes del Colegio Mayor Creativista?

¿Cuál es el perfil de Liderazgo más adecuado para los directivos docentes teniendo en cuenta la necesidad de la institución para el cumplimiento de objetivos?

¿Qué impacto genera actualmente el liderazgo en el colegio mayor creativista y cual debería generar dentro y fuera de la organización, en aspectos culturales, sociales y económicos de acuerdo a los perfiles de liderazgo establecidos?

3 OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el perfil de liderazgo en directivos docentes del colegio Mayor Creativista

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Diagnosticar el nivel de liderazgo en los directivos docentes del Colegio Mayor Creativista

Generar una propuesta del perfil de liderazgo de los directivos docentes del Colegio Mayor Creativista

Determinar el posible impacto social, económico y organizacional de la propuesta de liderazgo definida para los directivos docentes del Colegio Mayor Creativista.

4. JUSTIFICACION

La aplicación de técnicas y herramientas de recolección de la información sobre el perfil de liderazgo y las características que poseen los directivos docentes del Colegio Mayor Creativista debe estar enfocado, en la búsqueda de la constante mejora en la calidad de la educación impartida en la institución a su mando. Por tal motivo, su gestión requiere acciones estratégicas para el cumplimiento de objetivos, y a través de ellos no solo generar un impacto positivo dentro de la institución sino que también este se vea reflejado ante la sociedad como un agente de cambio y transformación ya que esto impacta ante la sociedad.

Es de fundamental importancia tener presente los estilos de liderazgo que se puedan dar en el Colegio Mayor Creativista por parte de los directivos, ya que se han hecho estudios en los cuales se ha demostrado que cada uno de los líderes poseen un conjunto de rasgos o características distintivas que permiten que sean diferentes a los demás.

El Liderazgo de la Dirección, Profesores y Apoderados de una institución escolar en la búsqueda de una gestión escolar de calidad se observa que, a raíz de los cambios operados vertiginosamente en el contexto de la sociedad en general por el avance de las tecnologías, la información y la fragmentación de las culturas y los grupos sociales, existe la necesidad de nuevos modelos de análisis que permitan interpretar y comprender la presente situación histórico-cultural, Mariana Aylwin en sus escritos de Calidad y Gestión en Educación señala “ una gestión orientada a la calidad es una gestión que se hace responsable de los resultados de los aprendizajes de sus alumnos, lo cual significa que todos los actores del proceso educativo se organizan con este fin, estableciéndose roles diferenciados para los directores, profesores y para los padres y apoderados”¹

¹ Mariana Aywin, (2005). Ideas para una Educación de Calidad, Capítulo 9 Pág. 105

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEORICO

Se procedió con la búsqueda de información en diferentes fuentes en las cuales se encontró que se ha venido trabajando el liderazgo en todo tipo de organizaciones en especial en las instituciones educativas desde tiempos antiguos como una habilidad importante para el desarrollo de estrategias y el cumplimiento de objetivos.

“Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas” por: Samuel Gento Palacios, Ascensión Palomares Ruiz, Marina García Carmona, Raúl González Fernández (Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE- Granada, España, 18-20 de diciembre de 2012) lo cual su propósito es relacionar la calidad de las instituciones educativas con el ejercicio práctico del liderazgo pedagógico o educativo en tales instituciones, su propósito dentro de la investigación, es proporcionar bases en la creación de la matriz de impacto desarrollada en el capítulo tres de la presente monografía.

“Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima” por: Dilma Zarate Ramírez, TESIS Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria, Lima - Perú 2011 trata sobre la relación que existe en el Liderazgo del Director y el desempeño del docente en concordancia al trabajo pedagógico de la misma forma en la escuela como tarea educativa, por ende este estudio se toma como referencia para el perfil de liderazgo, ya que las condiciones y características de un líder educativo

(Directivo docente) son definitivas frente al rendimiento de su equipo de trabajo.

“Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – callao” por: Nilo Teófilo Reyes Flores Lima – Perú 2012 Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación que trata sobre la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009 que junto con las dos anteriores referencias, estructuran una concepción clara de cómo debe ser formulado el perfil de liderazgo señalado en el capítulo dos, adicionalmente se encuentra de gran utilidad para la investigación, tesis enfocadas a liderazgo educativo desarrolladas previamente en otros lugares.

“Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela” Por: Blanca Marcela Rodríguez Arévalo Universidad militar nueva Granada facultad de humanidades maestría en educación Cajicá, julio, 2016, Hace referencia al direccionamiento de las instituciones educativas tanto el dirigir como el liderar son variables muy importantes que afectan el aprendizaje de los estudiantes y en consecuencia la calidad de la educación y, de allí la relevancia de caracterizar el liderazgo existente en la organización escolar con el fin de establecer un modelo de liderazgo pertinente que favorezca el manejo de las instituciones de educación, los aportes presentados por la autora de esta investigación, aportan un modelo de cómo debe ser enfocado el liderazgo dentro de las organizaciones, y la importancia de ofrecer una propuesta de valor educativo desde un enfoque de liderazgo.

5.2. LIDERAZGO

5.2.1. ¿EN QUE CONSISTE EL LIDERAZGO?

La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de nuestros días, sino que ha sido ampliamente estudiado, y en especial desde el campo de la psicología social, así como de la psicología del trabajo y de las organizaciones y de ciencias afines. De hecho, en 1940, Kurt Lewin y sus colaboradores empiezan a trabajar sistemáticamente en el tema.

Son muchas las investigaciones que han pretendido clarificar el concepto de liderazgo, sin embargo, tal y como señalaba Bennis a finales de la década de los cincuenta «De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto. E, irónicamente, probablemente sea el Liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce...» (Bennis, 1959, pp. 259-260), resumen que igualmente refleja la situación actual.

Por ejemplo, Stodgill, en su famosa publicación «The Handbook of Leadership» (1974), llevó a cabo una revisión de más de 3.000 libros y artículos, llegando a la conclusión de que los datos no permitían una comprensión integrada del liderazgo.²

“La esencia misma de liderazgo es tener visión. Tiene que ser una visión que se debe expresar clara y vigorosamente en cada ocasión.”— Theodore Hesburgh, presidente de la Universidad de Notre Dame.

Como se puede evidenciar son muchas las teorías de acuerdo al tema de liderazgo, ya que es un tema que se ha tratado durante muchos años, y lo cual

²Valdillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España, España: ESIC EDITORIAL

hoy en día se ha convertido en una necesidad para dirigir las organizaciones y tener éxito en el cumplimiento de metas y objetivos.

Entonces se puede decir que El liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002; Yukl & Van Fleet, 1992). Desde este punto de vista el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los demás (Lord & Maher, 1991). Si una persona es catalogada como líder es posible observar un incremento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre si ocupa una posición de jefe y no es percibido como tal (Kats & Kahn, 1978)

Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo definen las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados tales y que se espera de ellos (Eden & Leviatan, 1975; Munford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000; Wofford & Goodwin, 1994).³

Bernard Bass, durante varias décadas uno de los más reconocidos investigadores sobre liderazgo en diversas culturas del mundo, hizo una caracterización de liderazgo como "*desempeño más allá de las expectativas*" (Bass, 1985). Igualmente Kousner y Pozner (1987) también orientaron su concepción de liderazgo como "*la capacidad de hacer cosas extraordinarias en las organizaciones*".⁴

³ Castro Solano, Alejandro, Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. Anales de Psicología [en línea] 2006, 22 (junio-Sin mes) : [Fecha de consulta: 14 de mayo de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16722112>> ISSN 0212-9728

⁴ OGLIASTRI, Enrique. Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo. Revista Eafit, 2005, vol. 105, p. 1-18.

5.3. ESTILOS DE LIDERAZGO

En el libro “El líder resonante”, de Goleman, Boyatzis y McKee los autores nos hablan de seis estilos de liderazgo, seis formas de dirigir personas cada una con sus ventajas y sus desventajas, y sus mejores momentos para ser utilizadas.

“Entendemos la resonancia en el liderazgo cuando el equipo da lo mejor de sí mismo para conseguir resultados y el líder también”.

Liderazgo autoritario: Este estilo se muestra como uno de los menos resonantes, de hecho es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo. Es un estilo que se debe utilizar en situaciones críticas. Me he dado cuenta con el tiempo que los líderes que lo utilizan con cierta asiduidad pierden el compromiso de su equipo y en la empresa sólo permanecen las personas que no tienen otra salida que quedarse. El talento que puede se fuga.⁵

Liderazgo democrático: Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido. Este estilo es recomendable para situaciones poco importantes que podamos delegar 100% y en las que el líder no quiera actuar.

Sin embargo se espera del líder visión estratégica y determinación ante las situaciones importantes, por lo que será un estilo a utilizar puntualmente.

Liderazgo afiliativo: Su lema es “primero las personas”, lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con su equipo. Sin embargo, a menudo se olvida de los resultados, lo que hace que su estilo no sea el más resonante. Con las personas muy bien, pero con los resultados no tanto. Este

⁵ PIQUERAS, C. (10 de Enero de 2014). *cesarpiqueras*. Recuperado el Marzo de 2018, de cesarpiqueras: <https://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo-goleman/>

liderazgo es ideal cuando el equipo a dirigir es nuevo para ti, o cuando el equipo ha cambiado y sufrido mucho por algún motivo. Imagina un equipo que ha sufrido una disminución del 50% de sus miembros. ¿Serías autoritario con ellos o ganarías de nuevo su confianza y crearías espíritu de equipo y buen clima? Utiliza este equipo para ganar compromiso, implicación y conseguir un buen clima en un equipo.

Liderazgo timonel: Aquí el líder dice que hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel al igual que el timonel de un barco es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento y potenciación de cualidades personales, así como en inspirar a otros. A la larga el talento se acaba fugando si este líder no enriquece su estilo con otros más resonantes.⁶

Liderazgo coaching: El líder coach, una figura que puedes encontrar definida con detalle en mi libro “El jardinero en la empresa”, es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo.⁷ El líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente. Sin ofrecer demasiadas guías y tutorización, el líder-coach consigue que las personas mejoren por sí mismos.

Liderazgo visionario: Definido como el más resonante. El líder visionario (puedes profundizar en este post) consigue gracias a una visión muy inspiradora y a su compromiso con ella que las personas se contagien y sean fieles a ella. El líder

⁶GERMAN ADOLFO SEELBACH GONZÁLEZ. Teorías de la personalidad, Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México, Primera edición: 2013 Pag.8
ISBN 978-607-733-193-3.

⁷ PIQUERAS, C. (10 de Enero de 2014). *cesarpiqueras*. Recuperado el Marzo de 2018, de cesarpiqueras: <https://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo-goleman/>

visionario es ese tipo de persona que mueve a las masas. Tenemos claros ejemplos históricos como Mandela, Gandhi, etc... pero a nivel empresarial no podríamos obviar el liderazgo visionario (entre otros estilos) de personas como Juan Roig (Mercadona), Amancio Ortega (Zara), Steve Jobs (Apple) y por supuesto otros cientos de pequeños empresarios anónimos que todos podemos conocer. Insisto, que fueran grandes visionarios, no quiere decir que no ejercieran otros estilos (el autoritario es muy común en algunos de ellos).⁸

5.3.1. LIDERAZGO EN LA DIRECCION EDUCATIVA

El liderazgo en las instituciones educativas, más exactamente en los directivos empieza a desarrollarse con más fuerza en los años 1960 y 1970.

De esta forma, de la influencia directa de la investigación sobre liderazgo, llegan a hacerse muy populares diversas propuestas de estilos de liderazgo escolar. Así, por ejemplo, Sergio Vanni (1984) propone cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

El líder técnico: El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.

El líder humano: Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

El líder educativo: Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

⁸ PIQUERAS, C. (10 de Enero de 2014). *cesarpiqueras*. Recuperado el Marzo de 2018, de cesarpiqueras: <https://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo-goleman/>

El líder simbólico: asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.

El líder cultural, caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro.⁹

⁹ TORRECILLA, Murillo; JAVIER, F. Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2006, vol. 4, no 4e.

5.4. HABILIDADES DIRECTIVAS Y TECNICAS DE LIDERAZGO

¹⁰De todos los recursos con los que se cuenta en una empresa, el tiempo es que tiene características más peculiares. El hecho de que sea limitado, limitante irreversible e inexorable lo dota de una importancia que hace que la gestión del tiempo sea considerada una habilidad directiva fundamental.

Muchos de los problemas que se tiene con el tiempo se pueden resolver a través de un análisis y diagnóstico del uso que se hace de él y que se debe conocer antes de sentar las bases para llevar a cabo una mejora.

Se debe saber cuáles son las actividades que se tienen que realizar en un día, una semana, etc., para optimizar la gestión del tiempo es la llamada planificación, que se complementa con la programación, que marcara cuando se realizan esas actividades.

Si se une todos esos ingredientes y se le suma como extra el hecho de conocer que casi la mayor parte de los problemas que hay con el tiempo se debe al abandono de actividades y en general, al crecimiento progresivo de asuntos pendientes, hay muchas posibilidades de optimizar el uso del tiempo y con ello favorecer que la empresa consiga funcionar de una manera más ágil.

¹⁰ Rodrigo Vázquez Luis (2005), HABILIDADES DIRECTIVAS Y TÉCNICAS DE LIDERAZGO. SU APLICACIÓN EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

5.5. DESARROLLO PERSONAL Y BIENESTAR

¿Qué es el desarrollo personal?

¹¹Se puede definir el desarrollo personal como un proceso mediante el cual las personas intentamos llegar a acrecentar todas nuestras potencialidades o fortalezas y alcanzar nuestros objetivos, deseos, inquietudes, anhelos, etc., movidos por un interés de superación, así como por la necesidad de dar un sentido a la vida. Conseguir desarrollarnos plenamente en todos y cada uno de los aspectos de la vida (familiar, social, laboral, íntimo, personal, etc.) es muy difícil y poco probable que lo alcancemos.

¿De qué depende el desarrollo personal?

Sentirse desarrollado depende en cada grupo social y época de muchos factores, pero muy especialmente de nuestras características individuales, como la personalidad, muy ligada a la biología, así como de las circunstancias ambientales que rodean la vida, incluso desde la infancia.

Algunos otros factores básicos de personalidad pueden favorecer una mayor necesidad de desarrollo personal, como la Apertura a la Experiencia, que refleja el mantenimiento de valores e ideas no convencionales, la amplitud de intereses, la búsqueda de enriquecimiento a través de la experiencia y la flexibilidad como opuesto a rigidez.

Desarrollo personal, logros y autoestima Un desarrollo personal sano lleva implícito la necesidad de realizar actividades relevantes en las áreas más importantes de la vida, tener objetivos, ilusionarse por ellos, conseguir metas y

¹¹ Dra. Esperanza Dongil Collado, Dr. Antonio Cano Vindel (2014), Desarrollo Personal y Bienestar

saber valorar todo el proceso. El ser humano necesita un cierto grado de actividad para sentirse bien, pues cuando le falta actividad laboral, social, física o en otras áreas de la vida, tiende a entristecer o incluso a deprimirse.

¿Cómo mejorar tu desarrollo personal?

Existen muchos libros de autoayuda y otras herramientas similares que nos pueden ser útiles para plantearnos diversos objetivos relacionados con nuestro bienestar emocional, desarrollo personal y salud. Con ellos se puede ir aprendiendo a manejar el estrés y las emociones negativas, así como a desarrollar las fortalezas, el afecto positivo y el crecimiento personal.

6. MARCO CONCEPTUAL

El liderazgo: De las teorías de Robbins, Koontz y Wehrich se conviene la siguiente definición de liderazgo: “Es la capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que éstos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta.”

La habilidad: Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

Coaching: Que refiere a un proceso interactivo que permite a un coach (entrenador) asistir a su coache (el cliente que percibe el coaching) a conseguir lo mejor de sí mismo. El coach, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar

a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz.¹²

Entrenamiento: El entrenamiento es una actividad que surge para abarcar al efecto de entrenar. Se trata de un procedimiento pensado para obtener conocimientos, habilidades y capacidades.

Conocimiento: es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

Capacidad: Por otra parte, es la destreza, la habilidad y la idoneidad que permite a una persona completar con éxito una tarea: “Es un hombre de una gran capacidad que merece una oportunidad para dirigir la empresa”, “El señor no tiene la capacidad suficiente para resolver un problema semejante”, “Nadie puso en duda tu capacidad, pero lo cierto es que no cuentas con experiencia para solucionar esto”.

Talento: Está vinculado a la aptitud o la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.

Competencia: Está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado.

¹²Definicion.de. (03 de 2008). *Definicion.de*. Recuperado el Marzo de 2018, de Definicion.de: <http://definicion.de.com>

Motivación: Se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés.

Creatividad: se entiende a la facultad que alguien tiene para crear y a la capacidad creativa de un individuo. Consiste en encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito. La creatividad permite cumplir deseos personales o grupales de forma más veloz, sencilla, eficiente o económica.

El autoaprendizaje: suele comenzar como un juego, aunque con el tiempo se descubre que lo que se ha aprendido es útil y valioso. Las personas que logran aprender por sí mismas son conocidas como autodidactas.

Personalidad: Definir una característica o diferencia que posee una persona y que la diferencia de otro individuo.¹³

¹³ Definicion.de. (03 de 2008). *Definicion.de*. Recuperado el Marzo de 2018, de Definicion.de: <http://definicion.de.com>

7. MARCO LEGAL

Artículo 67. Constitución política de Colombia, La educación es un derecho a la persona y un servicio público que tiene una función social, con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, y a los demás bienes y valores de la cultura.¹⁴

Ley general de educación (Ley 115 de Febrero 8 de 1994) ARTÍCULO 1° Objeto de Ley. La educación es un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.¹⁵

Gobernación de Cundinamarca Resolución. N°008988 del 24 de noviembre de 2014, por la cual se autoriza la ampliación del servicio educativo al COLEGIO MAYOR CREATIVISTA de municipio de Funza, y se modifica la resolución N°009248 de 24 de Noviembre de 2009.

Guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal enfoque basado en procesos en los establecimientos educativos

Los establecimientos que proporcionan servicios educativos deberían definir y gestionar sus procesos. Estos procesos, que son generalmente multidisciplinarios, incluyen procesos administrativos y de apoyo, así como aquellos concernientes a

¹⁴ Corte Constitucional, C. S.-C. (1991). *Constitucion Politica de Colombia*. Bogota: Constitución Política de Colombia.

¹⁵ COLOMBIA, E. C. (1994). *Ley 115 de Febrero 8 de 1994*. Bogota: Republica de Colombia.

la prestación del servicio, tales como pedagógicos y curriculares. Algunos procesos que existen en un establecimiento educativo podrían ser los siguientes:

a) procesos para la gestión directiva en los que el establecimiento determina su papel en el entorno socio-económico, define sus metas de largo, mediano y corto plazo, las formas para alcanzarlas y los mecanismos para la interacción entre sus distintos actores;

b) procesos para la gestión académica en los que el establecimiento educativo define los elementos pedagógicos y curriculares que orientan su plan de estudios, establece las metodologías de enseñanza-aprendizaje y proyectos transversales y de investigación;

c) procesos para la gestión administrativa y financiera en los que el establecimiento educativo define sus normas y procedimientos para la utilización de los recursos físico, humanos y financieros y para la prestación de servicios complementarios a su comunidad educativa

d) procesos para la gestión de la comunidad en los que el establecimiento educativo define los mecanismos de participación con los distintos actores de su comunidad educativa para la promoción de la convivencia y la vinculación con su entorno;¹⁶

¹⁶ (ICONTEC), I. C. (2005). *Guía Técnica Colombiana GTC 200*. Bogota D.C: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) .

8. MARCO INSTITUCIONAL

8.1. PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN

COLEGIO MAYOR CREATIVISTA

NIT 900329572-1

Secretaria de Educación de Cundinamarca: Resolución No. 008988 – 24Noviembre 2014, Modificación de la resolución No. 0092248 del 22 de Noviembre del 2009 por autorización de la ampliación del servicio educativo del COLEGIO MAYOR CREATIVISTA del municipio de Funza.

8.2. RAZON SOCIAL

“Pues bien nuestro nombre es un preciso homenaje a nuestro creador padre celestial, nuestro único y mayor creativista: para que un niño empiece a crear sus primeros pasos, tiene que primero creer que puede hacerlo; los niños son los mayores depositarios de la fe, por ello nuestro slogan “creer es crear”; ellos esperan en su inocencia confiadamente que nosotros hagamos la mejor obra de nuestras vidas: “que ellos aprendan a darle valor a todo lo que tienen”

(Colegio Mayor Creativista, 2017)

8.3. RESEÑA HISTORICA

Cuéntese la bonita historia sembrada con el amor de Dios y amor Mariano, cosechada con la fuerza de la voluntad y regada con la sabiduría divina, para Noviembre del 2001 nos narra la rectora nacería la institución Educativa con el nombre de Liceo Infantil Mundo Creativo: nuestro dulce retoño, crecieron los años, crecieron los sueños, creyendo, creamos y crecimos por la gracia de Dios.

Sea esta la oportunidad, para agradecer a todos los que han creído y han apoyado esta bonita causa; ahora somos el Colegio Mayor creativista una familia que sigue creciendo en valor, virtud y sabiduría, porque aquí cada cosa pequeñita o grande por la fuerza de la unión se vuelve algo extraordinario.

Actividad principal que realizan:

Código: 8043 Establecimientos que prestan el servicio de educación preescolar, básica (básica primaria y básica secundaria) y media.

El código de actividad económica de El colegio mayor creativista se encuentra ubicado en el grupo de Educación donde se relacionan los establecimientos que combinan diferentes niveles de educación dado a que el colegio presta su servicio desde preescolar hasta el grado decimo al año 2017.

8.4. TAMAÑO DE LA EMPRESA:

De acuerdo a ley LEY 905 DE 2004 el Colegio Mayor Creativista es una Pequeña empresa ya que cuenta con 20 trabajadores y como establece el Artículo 2: este tipo de empresas debe tener una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabaja-dores y sus Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes

8.4.1. ÁREAS FUNCIONALES Y PERSONAL EMPLEADO POR ÁREAS:

AREA ADMINISTRATIVA CONFORMADA POR

Dirección (1)

Coordinación académica (1)

AREA CONTABLE CONFORMADA POR:

Directora (1)

Contadora (1)

CONSEJO DIRECTIVO:

Rectora

Dos Padres De Familia

1 Ex alumno

1 Representante Del Sector Productivo

2 Docentes

1 Representante De Estudiantes.

CONSEJO ACADEMICO

Todos Los Docentes (17)

8.4.2. DECLARACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Formar jóvenes y jovencitas para el futuro, con visión clara de un desarrollo sostenible y equitativo, integrales al currículo y a su proceder diario, con capacidad de liderazgo, con sentido propio de la responsabilidad, deseosos(as) de participar en la transformación de su entorno y buscadores de la verdad, la ciencia y la confraternidad, como elementos básicos de la paz y de una sana convivencia y verdadera educación para lo social.

VISIÓN

EL COLEGIO MAYOR CREATIVISTA será reconocido por la calidad académica, por la formación de personas líderes, creativista, orientadas en valores humanos y espirituales, responsables para la solución de problemas de su vida cotidiana, la institución se reconocerá por su creatividad y sentido de pertenencia. ¹⁷

¹⁷ Colegio Mayor Creativista. (22 de 03 de 2017). Obtenido de <http://www.colegiomayorcreativista.edu.co/mision.html>

9. DISEÑO METODOLOGICO

Para el presente proyecto sobre Liderazgo, la metodología la cual se va a emplear es la utilización de herramientas como entrevistas, test, entre otras; que serán enfocadas al área directiva del Colegio Mayor Creativista, para analizar y evaluar las características de liderazgo que este lleve a cabo dentro de la organización, esto con el fin de obtener resultados y ejecutar la aplicación de las diferentes técnicas de estudio a desarrollar.

Esto se realizara con el aval y el apoyo de la organización, en cuanto a la recolección de la información que sea necesaria para llevar a cabo la presente investigación.

9.1. TIPO DE INVESTIGACION

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Según Frank Morales¹⁸ “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.”

¹⁸ Frank Morales, Tipos de Investigación, 01 Domingo Julio 2012
http://www.academia.edu/4646164/Tipos_de_Investigaci%C3%B3n

9.2. CARACTERIZACION DE LA POBLACION OBJETO DE ESTUDIO

En el presente trabajo de investigación la población objeto corresponde al área directiva del Colegio Mayor Creativista de Funza Cundinamarca, ya que esta es una población cuantificable porque se puede determinar el número de personas a intervenir.

POBLACION

La población corresponde a los dos directivos que actualmente hay en el Colegio Mayor Creativista, debido al reducido número de población se procedió a realizar un censo que es el conteo y la caracterización de todas las personas que pertenecen al área directiva de la institución, los cuales fueron entrevistados y se aplicó el test correspondiente al tema de investigación, ya que son aquellos que cumplen con el perfil para poder obtener un resultado y/o análisis satisfactorio.

Para el año 2018 el colegio cuenta con un área directiva se encuentra conformada por la Rectora y la coordinadora.

9.3. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Dentro de la investigación en curso los instrumentos de recolección de datos deben ser válidos y confiables para poder obtener los mejores resultados, es por eso que la recolección de datos será cuantitativa utilizando datos primarios los cuales son los que obtenemos directamente de la fuente, de la realidad, aplicando de esta manera con una entrevista semi estructurada validada por el docente Benjamín Manjarrez Magister en Administración de organizaciones, un test de perfil emocional estructurado por Richard Davidson y por ultimo un Grid gerencial

o la rejilla estructurado y validado por Blake y Mouton que nos brinden información válida y confiable para su análisis.

Entrevista:

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera.¹⁹

Test:

Los test son técnicas, por eso se aplican a casos concretos con fines utilitarios. Lo que se mide es la exteriorización de ciertas acciones de un sujeto, que permiten catalogarlo en ciertas categorías. Así los test de capacidad intelectual, nos dicen el grado de coeficiente intelectual de una persona, los test psicológicos nos hablan de su carácter y personalidad, los que son utilizados muchas veces por las empresas en su selección de personal. Son muy utilizados los test vocacionales, para descubrir la orientación que poseen las personas para el ejercicio y aprendizaje de ciertas profesiones, a partir de preguntas o dibujos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tuvo en cuenta la aplicación de un test de perfil emocional, el cual se encuentra estructurado por el señor Richard Davidson, este

¹⁹ SABINO, Carlos. *El proceso de investigación*. Editorial Episteme, 2014. Pág. 122

muestra una serie de situaciones en las cuales se puede evaluar los sentimientos y las emociones que los directivos tienen frente a ellas al tomar ciertas decisiones.

Grid gerencial o la rejilla por Blake y Mouton:

. Esta rejilla ha sido usada en todo el mundo como un medio para capacitar administradores e identificar diversas combinaciones de estilos de liderazgos.

La rejilla fija las pautas de un enfoque hacia la dirección, que ha sido ampliamente aplicado. Ha tenido éxito en Norteamérica, en Europa y en Asia; en el trabajo de producción, ventas e investigación y desarrollo; en sindicatos y en organizaciones militares, gubernamentales y de beneficencia

Blake y Mouton describen los cinco estilos de liderazgo, los cuales se ubican en una rejilla, en donde se encuentra un puntaje que define la fase en la que se encuentra el líder y estilo de dirección.

Los puntajes se encuentran:

9,1. Representando un máximo interés

1,9. Representa el mínimo interés

1,1. Representa el mínimo tanto por la producción por las personas

5,5. Esta es la teoría del punto intermedio o del “Ir pasando para seguir adelante”, dos suposiciones que se ponen de manifiesto por la conformidad con el estado actual.

9,9. El interés por la producción y las personas queda integrado en un alto nivel...²⁰

²⁰ CASAS, Licenciado Ricardo Candela. Desarrollo organizacional. 2008. Pág. 14

Por último el modelo que se presentó anteriormente ayuda a definir que estilo y hacia donde está enfocado el perfil de liderazgo de los directivos docentes, ya que por medio de un cuestionario que representa una serie de situaciones donde dependiendo de la respuesta se le otorga una calificación la cual se representa en un gráfico y este muestra el comportamiento que se está llevando a cabo por parte de los directivos en la institución determinando la fase y el estilo de liderazgo en que se encuentran.

9.4. TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LOS DATOS

Una vez recolectados los datos a través de las entrevistas y test, comienza una fase importante para la investigación referida a la clasificación y agrupación de los datos de cada variable objetivo de estudio. Se siguen unos pasos para este procesamiento y análisis como lo son: la validación la codificación e introducción de los datos.

El siguiente paso es un trabajo estadístico mediante la tabulación, consiste en elaborar tablas fáciles de leer e interpretar y que ofrezcan las características más importantes de la investigación realizada. En esta se explican los valores, números o datos recopilados en las herramientas.

También se utilizarán matrices y rubricas para explicar y entender de una manera más profunda las respuestas obtenidas en los test, estas son tablas que desglosan los niveles de desempeño de los directivos en un aspecto determinado sobre los criterios específicos buscados con la investigación.

La reflexión que se realiza al final sobre los resultados obtenidos en el trabajo de campo deberán estar en función del problema de la investigación, el marco teórico lo objetivos planteados.

PRIMER CAPITULO

10. DIAGNOSTICO

Se procedió a aplicar herramientas de recolección de datos en el Colegio Mayor Creativista con el fin de analizar por medio de esta el perfil de liderazgo que se lleva a cabo por parte de los Directivos docentes.

Las metodologías a aplicar son las siguientes:

9.1. ENTREVISTA

Es un modelo que propicia la integración dialéctica sujeto-objeto considerando las diversas interacciones entre la persona que investiga y lo investigado. Se busca comprender, mediante el análisis exhaustivo y profundo, el objeto de investigación dentro de un contexto único sin pretender generalizar los resultados.²¹

En este sentido la entrevista es pertinente, ya que contribuye a situar la cuantificación en un contexto social y cultural más amplio.²²

Por tal motivo se elige este instrumento como método investigativo enmarcado en la presente monografía de liderazgo, se aplica a el 100% de la población ya que únicamente se cuenta con dos directivas docentes, la entrevista a continuación relacionada es sugerida y validada por el docente universitario Benjamín Manjarrez Magister en Administración de organizaciones de la Universidad de Cundinamarca.

²¹ VARGAS-JIMÉNEZ, Ileana. La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. the interview in the qualitative research: trends and challengers. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 2012, vol. 3, no 1, p. 119-139.

²² ESTRADA, Raúl Eduardo López; DESLAURIERS, Jean-Pierre. La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales*, 2011, vol. 61, p. 2-19.

9.1. ENTREVISTA

La primera herramienta que se aplicó es la Entrevista de la cual se obtuvieron las siguientes respuestas por parte de las Directivas docentes:

¿Qué entiende usted por liderazgo?

RTA E1 “Proceso de analizar las posibles habilidades para dirigir determinado grupo”

RTA E2 “La forma como una persona logra influir sobre las demás, utilizando sus habilidades para alcanzar los objetivos propuestos”²³

Análisis

Desde un punto de vista analítico administrativo y objetivo se parte de las afirmaciones fundamentales que realizaron los directivos entrevistados las cuales coincidieron en una descripción fundamental y vital a la hora de definir el liderazgo en primera instancia la rectora del plantel educativo manifestó que para ella el liderazgo representaba un proceso para analizar unas determinadas habilidades y posteriormente dirigir un determinado grupo , lo que resulta ser una concepción acertada acerca del tema en cuestión pero no resulta ser una definición completa e integra de lo que realmente resulta ser un buen liderazgo, por otra parte la coordinadora académica hizo referencia a unas capacidades y habilidades gerenciales propias de un líder , las cuales se identificaron claramente en su respuesta. Habilidades interpersonales fundamentales en un líder para persuadir a los demás y mediante su comportamiento lograr que estas trabajen o actúen en función de este, y en segundo lugar habilidades conceptuales, aquellas que dotan a los líderes de una capacidad conceptual en contexto para poder guiar los recursos humanos o físicos en el alcance una meta u objetivo establecido. Ahora si bien es cierto que los dos conceptos 9iiiiiiiiiii93echosos y positivos para una organización o una sociedad , el liderazgo no solo recae en la capacidad de influir sobre las personas ,sino que también es el poder de influir en las organizaciones concebidas como un todo.

¿Qué importancia tiene para usted el liderazgo?

RTA E1: “Del buen liderazgo depende el éxito de un grupo o sociedad y sus resultados”

²³ RTA E1: Respuesta por parte del directivo número uno (entrevistador 1)
RTA E2: Respuesta por parte del directivo número dos (entrevistador 2)

RTA E2: “Es fundamental en la consecución de objetivos que requieren la participación de un grupo de personas”

Análisis

Se evidencia en las respuestas dadas por las directivas docentes que poseen una percepción similar de la importancia del liderazgo en la consecución de los objetivos en el colegio mayor Creativista, ya que en ambos casos sus respuestas fueron encaminadas a la dirección de un grupo de personas para conseguir un objetivo determinado, sin embargo es claro que el concepto de líder no es del todo claro ya que no abarca todos los valores y habilidades que un líder debe desarrollar en pro de los mejores resultados, enfocaron sus respuestas netamente en la dirección de personas, sin tener en cuenta temas importantes como la motivación, el ejemplo, el respeto y demás valores que hacen de un líder el modelo a seguir por un grupo de personas.

Como aspecto positivo encontramos que su percepción de liderazgo está enfocada en el trabajo en equipo, lo cual es fundamental en el desarrollo de distintos proyectos y actividades que se planteen en la cotidianidad del desempeño de sus funciones.

¿Usted considera que es buen líder? Si, No y ¿Por qué?

RTA E1: “No, Aun me faltan estrategias por explorar, aunque tampoco ha sido tan malo el proceso”

RTA E2: “Si, Inspiro en mi grupo de trabajo valores importantes como la responsabilidad, disciplina, sentido de pertenencia y demás virtudes de un buen docente”

Análisis

En esta pregunta las opiniones son contrapuestas en las docentes administrativas, si bien por su parte una de ellas reconoce sus falencias, expresa su proceso de transformación como líder y su deseo por implementar nuevos modelos de liderazgo a su vida profesional, la otra docente es consciente de sus fortalezas y explota cada una de ellas en pro de una buena consecución de objetivos, se evidencio un grado de objetividad alto en las respuesta, sin embargo dejan claro un vacío en el conocimiento y aplicabilidad del tema, el reconocimiento de fortalezas y debilidades de un líder hace que tenga una mayor autoconciencia de

su actuar y reflexione sobre la mejor manera de direccionar su grupo de trabajo explotando sus habilidades y fortaleciendo sus debilidades.

¿Qué características cree usted que debe tener un buen líder?

RTA E1: “Activo, hábil, tranquilo, astuto, globalizado”

RTA E2: “Debe ser una persona con disciplina que sepa dirigir de manera positiva para influenciar a las demás personas o a su grupo de trabajo para el alcance de objetivos”

Análisis

Se evidencio un conocimiento parcial de las habilidades que debe tener un directivo docente como líder de un grupo de trabajo, adicionalmente se notó un arraigado sentido de disciplina el cual es utilizado como estilo de liderazgo dentro de la organización, se dejan de lado factores como el consenso de grupo, la empatía y los sentimientos que tenga su equipo de trabajo frente al direccionamiento dado, cabe agregar que las características dadas en sus respuestas son acertadas, sin embargo se quedan cortas en concepto y aplicabilidad frente a la demanda de liderazgo de la organización.

¿Qué anécdotas nos puede contar, en las que el liderazgo le hubiese contribuido a resolver un conflicto?

“frecuentemente en las reuniones con las docentes se presentan varias opiniones distintas y las docentes inician discusiones las cuales no llevan a resolver ningún problema, por el contrario a empeorarlo, En esos casos no permito de que extiendan las discusiones y doy turnos para tomar la palabra”

“las reuniones de padres se prestan para discusiones entre padres y con las docentes, en ese caso imparto disciplina en el grupo y doy orden a las actividades planeadas”

Análisis

En las respuestas dadas se encontró concordancia con lo expresado anteriormente, “ se denota un gran sentido de disciplina y autoridad” es importante tener esta cualidad puesto que impone orden en la ejecución de las distintas funciones que cumplen los colaboradores, las decisiones no fueron puestas en consideración ni mucho menos cuestionadas, el estilo de liderazgo de

las directivas docentes fue visto como autoritario, dando como resultado positivo el orden y la disciplina de sus clientes internos y externos.

¿Usted cree que el liderazgo únicamente debe ser utilizado por profesionales o de ser de la vida cotidiana?

RTA E1: “Por todas las personas”

RTA E2: “Debe ser empleado por todas las personas en su vida profesional y cotidiana”

Análisis

En esta pregunta de la entrevista se pudo evidenciar que las dos directivas tienen la misma opinión en que todas las personas deben o utilizan de alguna manera el liderazgo ya sea en la vida cotidiana o en la vida profesional, se puede decir que es una respuesta amplia ya que se habla de un entorno global en el cual todas las personas pueden emplear el liderazgo en sus vidas en pro de la consecución de objetivos, las directivas docentes coinciden en que el liderazgo es una herramienta que no solo sirve para desempeñar ciertas funciones en el ámbito laboral, sino que también es necesario en cada aspecto de la vida personal de sus colaboradores.

¿Cómo cree usted debe ser la formación del liderazgo en los Colegios y demás instituciones educativas?

RTA E1: “Debe ser excelente y constantemente formativa”

RTA E2: “Debe ser constante y de buena calidad”

Análisis

Las respuestas dadas en este último segmento, evidenciaron que las directivas docentes del colegio Mayor Creativista, enfocan sus ideas y esfuerzos en ofrecer a sus colaboradores un liderazgo constante y de calidad, en el cual la continuidad de la formación en cada uno de los integrantes de la organización es de vital importancia para ofrecer un servicio diferencial, esto con el fin de posicionar la institución dentro del sector y tenerla a la vanguardia de los modelos educativos actuales.

La formación de líderes en el colegio Mayor Creativista fomenta la excelencia, disciplina y constancia tanto en sus alumnos como en sus docentes, por tanto para

las directivas docentes se constituyó como un gran reto continuar con la formación de líderes e idear nuevas alternativas para que sus propósitos como organización se cumplan de la mejor manera formando líderes para el futuro.

9.2. TEST DEL PERFIL EMOCIONAL

Otra de las herramientas aplicadas a los directivos docentes del Colegio Mayor Creativista se basó en el test de Richard Davidson quien crea una clasificación del perfil emocional de los seres humanos en seis dimensiones las cuales según sus estudios poseen una relación directa con los distintos sistemas cerebrales; el test aplica una serie de preguntas las cuales ayudan a identificar el perfil emocional que actualmente manejan en su rol, según este estudio *“Lo novedoso radica en el hecho de que, aunque exista un condicionamiento genético y una clara influencia de los primeros años de vida en la conformación de los circuitos neuronales, nuestro esfuerzo consciente puede alterar el perfil emocional. Mediante el fenómeno conocido de la neuroplasticidad y con la aplicación de estrategias sencillas, nuestro cerebro puede cambiar”*²⁴

El perfil emocional según R.Davidson:

Richard Davidson considera el perfil emocional como una forma consecuente de responder a las experiencias vitales que influye en los estados emocionales (emociones efímeras que duran segundos), estados de ánimo (sentimientos persistentes que pueden durar minutos y horas) y rasgos emocionales (sentimientos que nos caracterizan que pueden durar años). Los perfiles emocionales son los elementos constitutivos fundamentales de nuestra vida

²⁴ Guillén, J. C. (28 de Noviembre de 2012). *Escuela con cerebro*. Recuperado el 18 de Abril de 2018, de Escuela con cerebro: <https://escuelaconcerebro.wordpress.com/2012/11/28/aplicacion-del-perfil-emocional-del-cerebro-a-la-accion-tutorial/>

emocional y, a diferencia de la personalidad, pueden basarse en circuitos cerebrales específicos que podemos identificar.

A continuación, resumimos las seis dimensiones que utiliza Davidson para clasificar el perfil emocional:

Resiliencia: capacidad humana para recuperarse de la adversidad.

Actitud: tiempo que somos capaces de mantener las emociones positivas.

Intuición social: facilidad para captar los mensajes sociales emitidos por las personas con las que nos relacionamos.

Autoconciencia: cómo percibimos los sentimientos corporales.

Sensibilidad al contexto: forma de regular nuestras respuestas emocionales en respuesta al contexto en el que nos encontramos.

Atención: facilidad con la que nos concentramos.²⁵

A continuación se muestran los resultados, en el test se manejan seis dimensiones en donde por cada dimensión hay una serie de preguntas las cuales los directivos tenían que contestar falso o verdadero según su identificación con la pregunta, para la dimensión 1, si las respuestas eran verdaderas para las respuesta 1, 2, 3, 6, 7 y 10 se otorga un punto y si son falsas las preguntas 4, 5, 8 y 9 de igual forma se otorgara un punto.

Para la dimensión 2, si las respuestas eran verdaderas para las respuesta 1, 2, 6, 8 y 10 se otorgan un punto y si son falsas las preguntas 3, 4, 5, 7 y 9 de igual forma se otorgara un punto.

²⁵ Guillén, J. C. (28 de Noviembre de 2012). *Escuela con cerebro*. Recuperado el 18 de Abril de 2018, de Escuela con cerebro: <https://escuelaconcerebro.wordpress.com/2012/11/28/aplicacion-del-perfil-emocional-del-cerebro-a-la-accion-tutorial/>

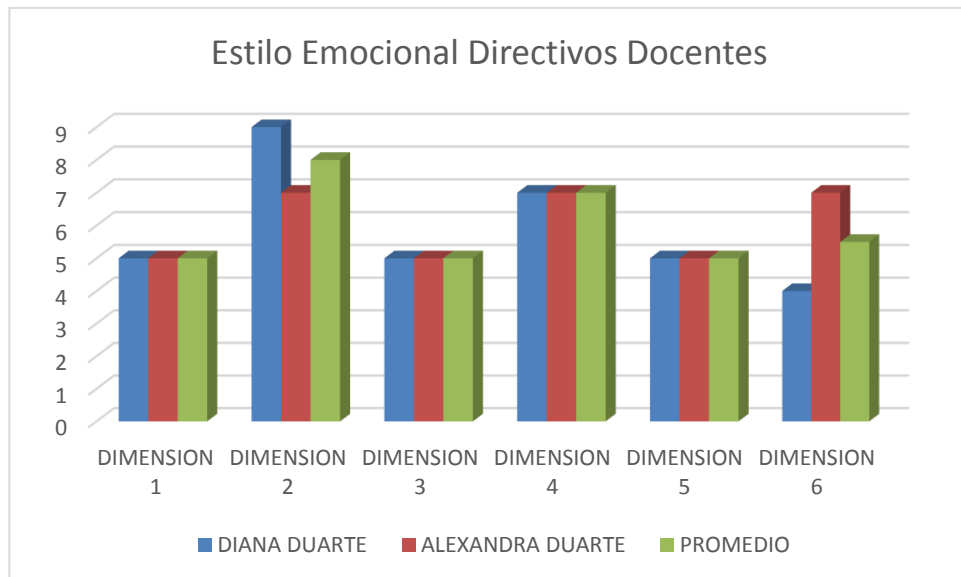
A continuación, se presentan los resultados y análisis:

Tabla 2: Resultados test perfil emocional

DOCENTE	DIANA DUARTE	ALEXANDRA DUARTE	PROMEDIO
DIMENSION 1	5	5	5
DIMENSION 2	9	7	8
DIMENSION 3	5	5	5
DIMENSION 4	7	7	7
DIMENSION 5	5	5	5
DIMENSION 6	4	7	5,5
TOTAL	35	36	35,5

Fuente: autor Tabla 2-resultados test perfil emocional

Gráfico 1: Resultados Test del perfil emocional



Fuente: Autor Grafica 1 Resultados Test del perfil emocional

ANÁLISIS DE LA CALIFICACIÓN TEST DE ESTILO EMOCIONAL:

Dimensión 1 Resiliencia

Diana Duarte y Alexandra Duarte: la escala de medida en esta dimensión indica que con una puntuación igual o inferior dos (2), la capacidad de recuperación es alta, para este caso notamos una capacidad neutral de reacción ante algún suceso emocional que afecte su cotidianidad, en el contacto personal que hemos tenido con las directivas docentes, evidenciamos que se muestran ante los demás como personas centradas, fuertes y emocionalmente inexpresivas, esto dado su nivel jerárquico dentro de la organización y la imagen que desean proyectar frente a sus colaboradores, el test aplicado demuestra dicha capacidad neutral de recuperación emocional ante eventos adversos repentinos, para este caso su puntuación fue de 5 en las dos directivas docentes del Colegio Mayor Creativista demostrando gran similitud en sus modelos mentales.

Dimensión 2 Actitud

Esta dimensión se expresa el nivel de negativismo o positivismo que tienen las directivas docentes del colegio mayor creativista, sus puntuaciones son; Diana duarte: 9 y Alexandra Duarte: 7, este resultado expresa en ellas un nivel alto de positivismo, lo cual es beneficioso para la organización dado que mantienen una buena actitud en su diario actuar y pensar, su manera de afrontar distintas situaciones conserva una disposición positiva, se adaptan al día a día con rapidez, viendo las mejores posibilidades, son apasionadas, transmiten sus ideas con entusiasmo, contagiando a sus grupos de trabajo con sus ganas de alcanzar objetivos a corto y largo plazo, manejan sus relaciones interpersonales de forma tal que sus clientes internos y externos son abiertos a recibir sus mensajes.

Dimensión 3 Intuición Social

Esta dimensión nos habla de la capacidad que poseen las directivas docentes del colegio Mayor Creativista para percibir o no a su alrededor las emociones, sentimientos y actitudes de las personas que les rodean, para este caso los resultados que arroja el test denotan que esta percepción que tienen las directivas es intermedia, se les dificulta interpretar su entorno, lo cual no es beneficioso para sus funciones, ya que su entorno laboral y su cargo dentro de la institución exigen una percepción alta el estado de ánimo, emociones, sentimientos y en si un conocimiento integro de su personal, dando con ello al directivo la forma correcta de transmitir a los colaboradores los lineamientos necesarios para desempeñar sus labores diarias, sin entrar en conflicto o caer en malas interpretaciones que puedan afectar el clima laboral.

Dimensión 4 Autoconciencia

En esta dimensión el objetivo del test es mostrar el nivel de conocimiento propio que poseen las Directivas docentes del colegio Mayor Creativista, saber que tan conscientes son de sus actos y como ellos afectan a las personas que los rodean, tanto en el ámbito laboral como en el personal, el resultado para este caso, refleja un nivel alto, mostrando con ello que son personas introspectivas, que analizan su actuar somos seres sociales y son capaces de identificar sus fortalezas y debilidades como seres humanos, lo cual es de gran beneficio en un cargo de dirección, puesto que les permite analizar, interpretar, evaluar y transformar sus emociones, haciendo de esto un habito que se convierte involuntariamente en parte de su identidad.

Dimensión 5 Sensibilidad al Contexto

Es la forma en la cual las administrativas docentes del Colegio Mayor Creativista regulan sus respuestas emocionales en respuesta al contexto en que se encuentran, es decir; como aplican el conocimiento de las demás dimensiones de sí mismas y en sus reacciones ante diferentes situaciones, de su sintonía o desconexión con ellas dependerá su respuesta emocional y su actuar, el test demuestra en sus resultados una gran sintonía entre las dos directivas docentes lo cual demuestra que tanto su conciencia social como su sensibilidad al contexto responden a un mismo orden, de esta manera se entiende que su actuar y pensar se encaminan por lo general en una misma dirección, siendo esto de gran beneficio para la institución ya que no se cae en contradicciones ni en conflictos en su entorno laboral.

Dimensión 6 Atención

Diana Duarte: Demuestra en su estilo emocional una tendencia a ser dispersa

Alexandra Duarte: Su perfil demuestra una capacidad mayor de concentración, por lo cual la tendencia es a ser más centrada, esta es una dimensión en la cual el test mide que tan concentradas o dispersas son las directivas docentes del colegio Mayor Creativista, los resultados del mismo nos arrojan como resultado que Diana duarte tiende a ser más dispersa, razón por la cual el nivel de atención a su entorno es más bajo, tiende a perder con facilidad el hilo de sus conversaciones e ideas, sin embargo en ambientes tranquilos, libres de distracción es capaz de llevar a cabo sus objetivos de forma asertiva, por su parte la Directiva docente Alexandra duarte se muestra como una persona más centrada, logra con mayor facilidad un nivel de concentración alto, es difícil que las circunstancias de su entorno hagan que desenfoque sus ideas aunque con esto se demuestre en ocasiones como una persona una actitud reservada y de aparente mal humor.

9.3. GRID GERENCIAL

Adicionalmente se aplicó a los directivos docentes del Colegio Mayor Creativista es el Grid gerencial o también llamada rejilla el cual *“es un modelo de liderazgo situacional desarrollada por Robert R. Blake y Jane Mouton. Este modelo originalmente identificado cinco estilos diferentes de liderazgo basado en la preocupación por la gente y la preocupación por la producción”*²⁶

Para esta técnica se aplicó un cuestionario el cual está compuesto por seis elementos importantes para el liderazgo, consistió en darle un valor de 1 a 5 a las situaciones que se plasmaban allí, siendo 1 el que más se acercaba a la personalidad del directivo y 5 con la cual poco o nada se identificaban. Cada una de estas situaciones, según el valor que le dio el directivo, posee unas calificaciones en donde se puede analizar el estilo de dirección de los directivos docentes del Colegio Mayor Creativista. A continuación los resultados:

²⁶ BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane Srygley. El Grid gerencial. 1980.

Tabla 3: Cuestionario Grid Gerencial

Preguntas	Elemento 1: Decisiones				Elemento 2: Convicciones				Elemento 3: Conflicto			
	RTA Diana	Estilo Grid	RTA Alexandra	Estilon grid	RTA Diana	Estilo Grid	RTA Alexandra	Estilon grid	RTA Diana	Estilo Grid	RTA Alexandra	Estilon grid
1	5	9.9	4	9.1	5	9.9	5	9.9	4	9.1	3	5.5
2	3	5.5	3	5.5	4	9.1	4	9.1	3	5.5	4	9.1
3	2	1.9	2	1.9	2	1.9	2	1.9	1	1.1	1	1.1
4	4	9.1	5	9.9	3	5.5	3	5.5	5	9.9	5	9.9
5	1	1.1	1	1.1	1	1.1	1	1.1	2	1.9	2	1.9

Preguntas	Elemento 4: Emociones (Temperamento)				Elemento 5: Humor				Elemento 6: Ezfuerzo			
	RTA Diana	Estilo Grid	RTA Alexandra	Estilon grid	RTA Diana	Estilo Grid	RTA Alexandra	Estilon grid	RTA Diana	Estilo Grid	RTA Alexandra	Estilon grid
1	5	9.9	5	9.9	3	5.5	3	5.5	5	9.9	5	9.9
2	2	1.9	2	1.9	1	1.1	1	1.1	3	5.5	3	5.5
3	4	9.1	4	9.1	2	1.9	2	1.9	2	1.9	2	1.9
4	3	5.5	3	5.5	5	9.9	5	9.9	1	1.1	1	1.1
5	1	1.1	1	1.1	4	9.1	4	9.1	4	9.1	4	9.1

Fuente: AutorTabla 3-cuestionario grid gerencial

En las gráficas que se muestran a continuación se encuentra plasmada la ubicación de las respuestas que dieron los directivos docentes y su respectivo análisis por cada uno de los elementos del cuestionario:

Tabla 4. Representación de las preguntas por color

	Pregunta 1
	Pregunta 2
	Pregunta 3
	Pregunta 4
	Pregunta 5

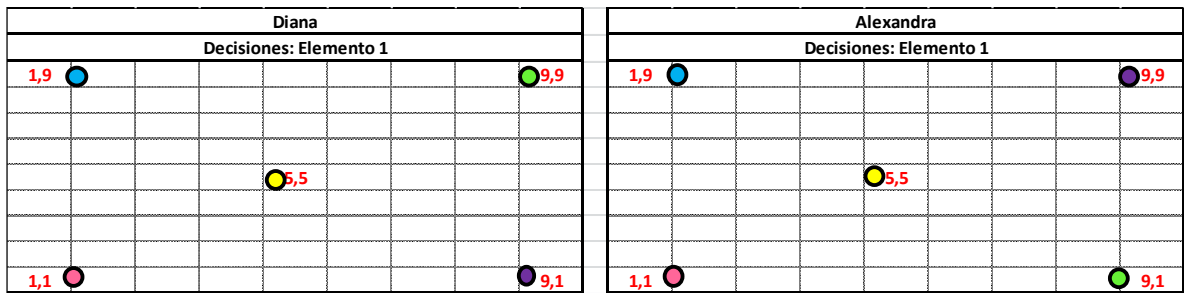
Fuente: Autor Tabla 4 representación de las preguntas por color

Tabla 5. Estilo del Grid Gerencial

RESPUESTA	ESTILO DEL GRID	
1	1.1	EMPOBRECIDO
2	1.9	ENFASIS EN LA TAREA
3	5.5	COMPROMISO
4	9.1	RELACIONES HUMANAS
5	9.9	AVANZADO

Fuente: Autor Tabla 5 Estilo del grid gerencial

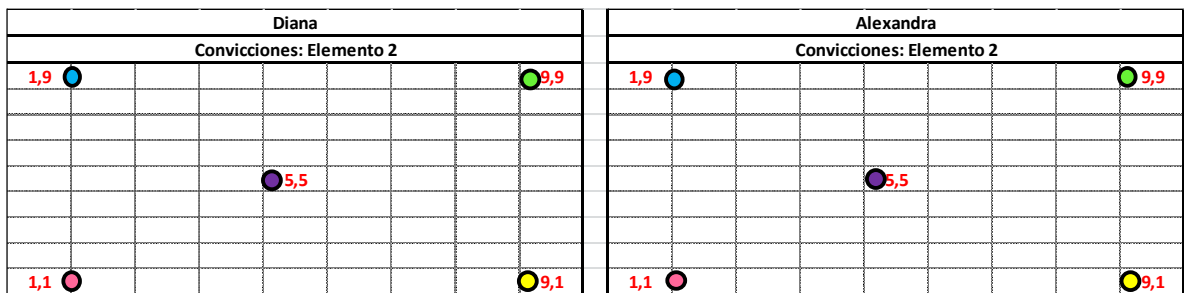
Grafico 2. Grid Gerencial Elemento 1: Decisiones



Fuente: Autor Grafica 2 Grid Gerencial Elemento 1: Decisiones

En el proceso de decisiones las directivas del Colegio Mayor Creativista se evidencio que la toma de las decisiones tienen en cuenta a los demás miembros de la organización, que haya acuerdo y comprensión de las mismas; esto puede ser un punto positivo ya que genera buenas relaciones como los principales líderes, es decir que en el momento de tomar decisiones en la organización hay un estilo de liderazgo democrático ya que hay valor por las opiniones de los demás miembros.

Grafico 3 Grid Gerencial Elemento 2: Convicciones

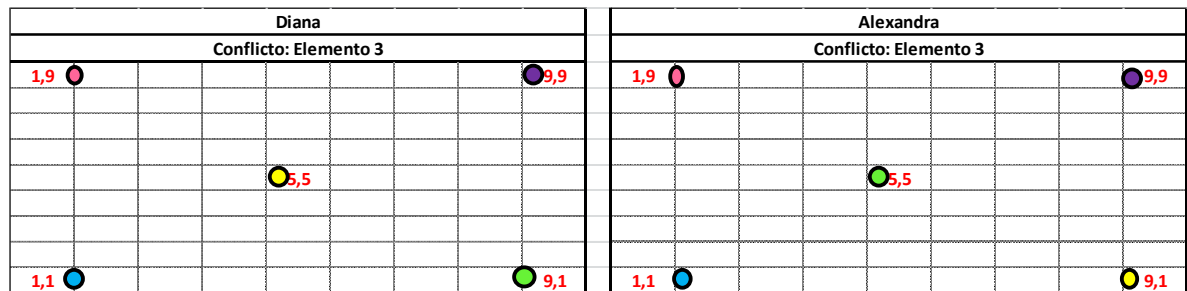


Fuente: Autor Grafica 3 Grid Gerencial Elemento 2: Convicciones

Análisis

En el elemento de convicciones se comprende que el estilo de liderazgo es democrático debido a que las directivas de Colegio Mayor Creativista dan gran importancia a las opiniones que tengan los demás miembros de la organización, tienen una excelente capacidad de escuchar y de promover iniciativas de los demás, lo cual genera un apoyo entusiasta en cada uno de ellos y sentido de pertenencia para con la organización.

Gráfico 4. Grid Gerencial Elemento 3: Conflicto

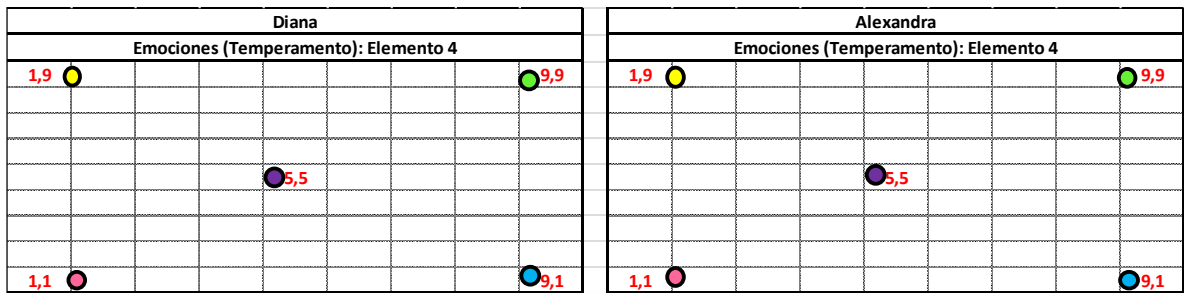


Fuente: Autor Grafica 4 Grid Gerencial Elemento 3: Conflicto

Análisis

Como líderes es importante el proceso que se lleva a cabo para la resolución de conflictos y que estos no se vuelvan a presentar, para las directivas del Colegio Mayor Creativista, es fundamental cuando se trata de un conflicto resolverlo de la manera más justa y equitativamente, tratando de identificar los motivos que lo originaron para darle una solución y esto se lleva a cabo siendo una persona neutra.

Grafico 5. Grid Gerencial Elemento 4: Emociones

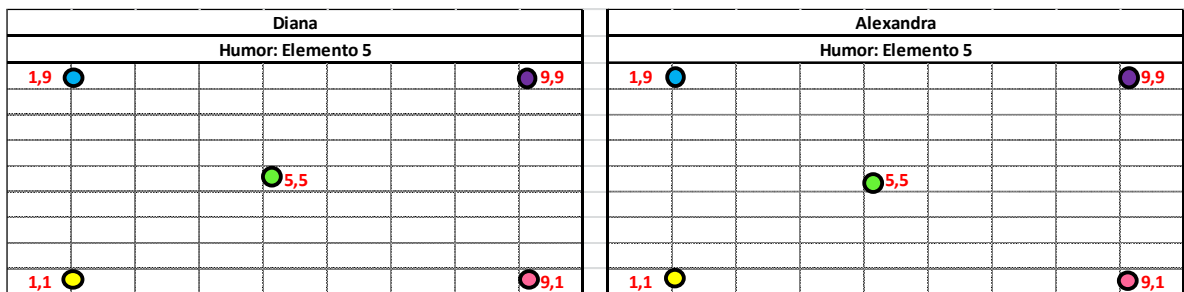


Fuente: Autor Grafica 5 Grid Gerencial Elemento 4: Emociones

Análisis

En el elemento de las emociones manejan un buen temperamento para la resolución de Conflictos, las directivas docentes del colegio Mayor Creativista tratan en ser entusiastas y mantener una actitud positiva ante sus colaboradores y en el manejo cuando se trata de ellos, pero como se evidencio en herramientas aplicadas anteriormente, cuando se trata de alguna situación que pueda afectar directamente a ellas como directivas, se puede presentar ciertas molestias e inconformidades en el ambiente laboral.

Grafico 6: Elemento 5: Humor

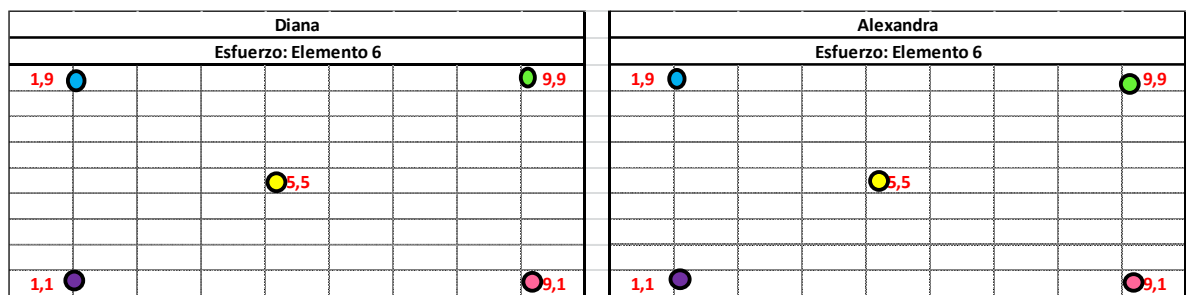


Fuente: Autor Grafico 6: Grid Gerencial Elemento 5: Humor

Análisis

Para el manejo de colaboradores y las situaciones que se puedan presentar en la organización las directivas del colegio Mayor Creativista tienen un buen sentido del humor con el cual pueden persuadir al equipo de trabajo para lograr cierto objetivo, como resolver conflictos, realizar actividades, entre otros, es decir que pueden mantener un ambiente agradable a través de su actitud.

Gráfico 7. Elemento 6 Esfuerzo:



Fuente: Autor Grafica 6 Grid Gerencial Elemento 6 Esfuerzo

Análisis:

En este elemento se evidencia que hay un buen trabajo en equipo, las directivas docentes del Colegio Mayor Creativista se esfuerzan por cumplir los objetivos propuestos y están siempre dispuestas a trabajar duro por el bien de la organización, también exigen de la misma manera a sus colaboradores para obtener éxito en la ejecución de procesos.

9.4. MATRIZ DOFA

A continuación se encuentra planteados las debilidades y amenazas que pueden ser relevantes en la organización y por otra parte se plantean las oportunidades y fortalezas que tiene la organización en cuanto al liderazgo.

Tabla 6. Matriz DOFA

Análisis de la Matriz DOFA		
COLEGIO MAYOR CREATIVISTA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Nuevas áreas de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo	A1. Resistencia al cambio
	O2. Utilizar las diferentes habilidades de líder que se descatan en el equipo de trabajo	A2. Alta rotación del personal
	O3. Inclusión de nuevos procesos	A3. Falta de disposición por parte del equipo de trabajo
DEBILIDADES	DO	DA
D1. No se realiza Autoevaluación	O1, D3. Desarrollo de habilidades por medio de capacitaciones	A1, D1, A2, D4. Autoevaluación como herramienta de mejora
D2. Limitaciones en el tiempo	O2, D1, D4. Aprovechar las diferentes habilidades del equipo	
D3. Falta de conocimiento en instrumentos de gestión	O3, D2. Implementar procesos de mejora	A3, D2, D3. Conocer e implementar los elementos de gestión de la empresa.
D4. Escasa innovación en la gerencia educativa		
FORTALEZAS	FO	FA
F1. Trabajo en equipo	Inclusión de procesos y programas que fortalezcan las relaciones personales del equipo y faciliten la toma de decisiones.	Implementar en la organización programas de bienestar laboral que fortalezcan la motivación y por tanto la productividad.
F2. Toma de decisiones		
F3. Productividad en los procesos de gestión		
F4. Buenas relaciones interpersonales		

Fuente: Autor Tabla 6 Matriz DOFA

CAPITULO 2

10. PERFIL DE LIDERAZGO

El liderazgo cuenta con ciertas características específicas como conseguir objetivos, hacer equipo y desarrollar a los colaboradores, Si se tiene en cuenta que liderazgo es un conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para dirigir a los demás, es importante también conocer cuáles son estas en específico.

Un líder es capaz de contagiar de animo a sus colaboradores, de estimularlos, de hacerles crecer profesionalmente y de propiciar un clima favorable y positivo.

Debe tener capacidad comunicativa y su espíritu de dialogo. Pero además de esto, un líder debe auto conocerse y ser consciente de sus fortalezas y debilidades. Un líder debe transmitir respeto y confianza. Es autentico y honesto y siempre hace lo que dice. Su actuar debe encaminarse a que las personas hagan las cosas porque quieren y no por que deben, escucha y reflexiona, separa sus emociones, es capaz de aceptar cuando está equivocado, asume su responsabilidad y no culpa a terceros de sus fracasos, se preocupa por las necesidades de su gente, ofrece retroalimentación, habla en plural con su equipo de trabajo, comparte sus logros.

Todos los comportamientos mencionados anteriormente hacen referencia a habilidades de Inteligencia emocional ²⁷

²⁷ Instituto Europeo de Posgrado. (2013). *campusiep.com*. Recuperado el 2018.

Por lo tanto la importancia que los directivos del Colegio Mayor Creativista tienen al emplear un buen perfil de liderazgo es fundamental ya que se enfrentan diariamente a la incertidumbre, no hay dos días iguales, por lo que se precisan docentes proactivos que sepan gestionar el cambio; docentes conciliadores que actúen de mediadores ante la nueva sociedad global; docentes curiosos con ganas de aprender, de innovar, de transformar; pero sobre todo, docentes éticos firmes defensores de los valores inclusivos.

Actualmente se puede encontrar varios estilos de liderazgo, los cuales tienen características diferentes, por tal motivo el liderazgo participativo en el tiempo actual se considera uno de los más apropiados para dirigir, ya que se basa en las opiniones e ideas que pueda aportar cada miembro de la organización.

“La participación, como estilo de dirección, puede tener determinadas ventajas en cuanto a la creación de mayor compromiso de los trabajadores con la organización, lo que implica lógicamente mayor motivación para el alcance de los objetivos asignados. Por otra parte, la participación, entendida como la hemos definido anteriormente, aumenta la satisfacción en el trabajo. A la mayoría de las personas les gusta participar y valoran positivamente los ambientes de trabajo donde encuentran la oportunidad de participar.”²⁸

De acuerdo con lo anterior el líder moderno, debe ser proactivo, visionario, innovador, ético, participativo, y sobre todo tener una buena relación con sus colaboradores ya que esto permite el alcance de objetivos, que cada uno de ellos se sienta motivado y a gusto en su lugar de trabajo.

A continuación se encuentran las competencias que un líder debería aplicar en la organización para tener un mayor éxito en su gestión.

²⁸ Aiteco Cosultores. (s.f.). *Aiteco Cosultores*. Recuperado el 19 de Abril de 2018, de Aiteco Cosultores: <https://www.aiteco.com/liderazgo-participativo/>

Se puede decir del termino competencia visto como rasgo innato de la persona, que es una característica permanente de la conducta, la cual forma parte de su personalidad, como habilidad; la capacidad del individuo de realizar alguna tarea específica con facilidad, como conocimiento; el grado de información teórica que se tiene acerca de un tema, por su interés; como la fuerza que impulsa su actuar y por su valor; como un patrón conductual de una persona, que es reforzado por su grupo social u organización. ²⁹

En el marco de la investigación evidenciamos que las siguientes competencias deben ser potenciadas para así conseguir un liderazgo de calidad;

10.1. Pensamiento estratégico: El pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente. El estratega ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. *“El estratega ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro”*. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera. ³⁰ La estrategia para el desarrollo de esta competencia es aprovechar las diferentes habilidades del equipo de trabajo de la manera más adecuada posible.

10.2. Gestión de aprendizaje: hace referencia a la constante actualización académica de los directivos docentes, la cual es de vital importancia para el liderazgo, puesto que *“Los constantes cambios en la dinámica económica de los países como consecuencia de fenómenos como la globalización, las nuevas tecnologías, la innovación y la competitividad demandan del gerente una serie de*

²⁹ Paez, I. (2004). Revistas.UExternado. Recuperado el 2008, de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1606/1445>

³⁰ GERSTEIN, Marc S. Pensamiento estratégico. *Santiago de Chile: Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social de CEPAL*, 1996.

habilidades en la toma de decisiones que está enfocadas principalmente al cumplimiento de los objetivos de la organización, por tal razón es pertinente establecer las condiciones en las cuales se mide tangible o intangiblemente los conocimientos del gerente para garantizar que las medidas que se toman desde la dirección están ajustadas a los parámetros de conocimiento adecuados. En este sentido es pertinente plantear la hipótesis sobre la cual, la preparación continua del gerente en cualquier nivel garantiza en gran medida la efectividad de los procesos desarrollados en la organización y facilita la elaboración de estrategias de afrontamiento frente a los retos que ofrece el mercado a nivel nacional e internacional”³¹ Implementar procesos de mejora es una estrategia la cual puede preparar a la organización para asumir los nuevos retos de la educación de la forma más acertada posible.

10.3. Relación con las Personas: *“El liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar, con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales”³²* por tanto se tiene que esta es la base en la educación para generar procesos de calidad desde la dirección de las instituciones educativas. La estrategia para esta competencia es la inclusión de procesos y programas que fortalezcan las relaciones personales del equipo y faciliten la toma de decisiones.

10.4. Creación y animación de estructuras: hace referencia al fomento que debe tener el directivo docente en la creación de ambientes propicios para el liderazgo dentro de la organización, dando las herramientas a sus colaboradores para el desarrollo de sus habilidades y la autonomía en su trabajo. *“el director debe ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en*

³¹ RODRÍGUEZ MELO, Yair Fernando, et al. Importancia de la constante preparación académica del gerente para un óptimo desarrollo del proceso de toma de decisiones. 2017. Tesis de Licenciatura. Universidad Militar Nueva Granada.

³², ³⁰ BOLÍVAR, Antonio. Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Educar, 2011, vol. 47, no 2.

un marco de liderazgo compartido” ³³ La importancia en desarrollar capacitaciones para el equipo de trabajo es de vital importancia, ya que a través de ellas se desarrollan habilidades del equipo de trabajo para que cada vez sean más competentes.

10.5. Orientación a objetivos: el directivo docente debe estar en capacidad de fijar las metas necesarias que permitan encaminar sus acciones en la consecución de las mismas, estas deben ser medibles y cuantificables, de igual forma es importante que los docentes entiendan y asuman dichas metas u objetivos, con el fin de empoderar a los mismos y llevar la organización en una misma dirección. Para ello es importante que cada uno de los miembros de la organización conozca e implemente todos los elementos de gestión para llevar a cabo la ejecución de procesos dentro de ella.

10.6. Proactividad: si bien la proactividad refiere una actitud que permite superar situaciones difíciles con facilidad tomando la iniciativa acerca de algún tema y llevando a cabo las acciones necesarias para conseguir los objetivos, para el directivo docente esta cualidad debe enfocarse en identificar dichas habilidades en sus colaboradores, ya que de este modo podrá designar labores y asignar responsabilidades explotando las capacidades de su equipo y elevando a su vez los niveles de motivación. Implementar en la organización programas de bienestar laboral que fortalezcan la motivación y por tanto la productividad es una estrategia la cual permite enfrentar cualquier tipo de situación dentro de la organización.

10.7. Capacidad para escuchar: Muchas personas consideran que el papel de los líderes es hablar, dar discursos, indicar las tareas; pero más que hablar, lo que distingue a un gran líder, es su habilidad para escuchar: escuchar a sus colaboradores.

”Y es que un líder debe dirigir a las personas, pero para dirigir las hace falta conocer sus motivaciones, los problemas que enfrentan en el día a día y su

*perspectiva. Por eso se habla de las ventajas de escuchar y de cómo favorecerlo en el entorno laboral*³⁴ La autoevaluación es un proceso que permite a los directivos como líderes principales de la organización y por supuesto a los docentes conocerse a sí mismos y de ser conscientes de las mejores actitudes para con los demás.

10.8. Resolución de problemas: Esta es una de las habilidades básicas de un buen líder en cualquier campo, ya que los problemas son parte cotidiana de su entorno, y debe saber cómo afrontarlos desde su experiencia, academia e inteligencia emocional, el directivo docente debe asumir su rol y responsabilidad dentro de la organización para hacer de cada problema una oportunidad de mejora, no deben ser vistos como obstáculos en el camino, por el contrario se deben convertir en una de las fuentes de crecimiento para la organización, por tanto el liderazgo del directivo debe estar preparado para encontrar en su camino cualquier tipo de problema y afrontarlo con objetividad, obteniendo el mayor provecho de sus experiencias. La autoevaluación también permite percibir que fortalezas y debilidades se tiene como líder lo cual permite conocer que habilidad es mejor para solucionar los posibles problemas que se den dentro de la organización.

10.9. Integridad y confianza: *“La integridad como valor fundamental no puede ser negociable, mucho menos en el liderazgo. En materia de liderazgo, integridad es igual a confianza. El líder que brinda una visión clara coherente y creíble, y cuya vida se ajusta a un conjunto de valores que inspiran en los demás el deseo de imitarlos, posee una fuente fundamental de poder. Ciertamente, la vida del líder, su carácter, integridad, compromiso, deben representar un ejemplo a seguir, porque la gente apoya primero al líder y luego la visión”*³⁵

³⁴ conde, B. (abril de 2017). In Liderazgo Mexicano. Recuperado el abril de 2018, de <https://aiesec.org.mx/escuchar-la-habilidad-los-grandes-lideres/>

³⁵ARANA, A. (s.f.). Innatia.com. Recuperado el Abril de 2018, de crecimiento-personal.innatia.com/c-liderazgo/a-lider-integridad.html

La estrategia más adecuada para el desarrollo de esta competencia es la implementación de programas de bienestar lo cual fortalece las relaciones entre los miembros de la organización, de igual forma fortalece la motivación generando una mayor confianza.

10.10. Manejo de situaciones ambiguas: El entorno actual requiere líderes creativos, ágiles y acertados, que enfrenten situaciones adversas sin dudar, la habilidad que debe desarrollar el directivo docente para controlar situaciones de incertidumbre en las cuales su equipo no sabría cómo actuar, hace del líder un modelo a seguir y un ícono de admiración para sus colaboradores. Esto se desarrolla por medio de capacitaciones para que el equipo desarrolle habilidades en pro de la organización.

10.11. Hábil estrategia: *“Pensar en forma estratégica significa algo más que estar alerta ante las oportunidades que se nos presentan. Se necesita tener un fin determinado, un claro sentido de propósito. Se requiere también tener una visión clara: sentido de dirección de hacia dónde se quiere avanzar. Se necesita también una actitud de apertura al cambio; la orientación estratégica está asociada a la gestión del cambio”*³⁶

Teniendo en cuenta las habilidades anteriormente mencionadas y el contexto actual de la organización según el diagnóstico de liderazgo junto con los diferentes estilos del mismo, se sugiere que el liderazgo más adecuado para las directivas docentes del colegio mayor creativo es El estilo Democrático.

³⁶ ARANA, Arnoldo. Explorando la mente del estratega. Recuperado de, 2007.

Tabla 7. Competencias de Liderazgo - Directivos Docentes

Perfil de liderazgo Colegio Mayor Creativista del Municipio de Funza- Cundinamarca	
Directivos Docentes	
Numero de Directivos: Dos	
Competencia	Descripción de la Competencia
Pensamiento Estratégico	Capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambio, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización. Estas dimensiones quedan plasmadas en un proyecto de dirección.
Gestión de Aprendizaje	Dirección pedagógica del aprendizaje como una competencia clave del liderazgo: liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, supervisar la labor del profesorado, promover el desarrollo profesional del profesorado.
Relación con las personas	El liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar, con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales
Creación y Animación de Estructuras	En un contexto de autonomía creciente, el director debe ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco de liderazgo compartido
Orientación a Objetivos	Analiza detenidamente las funciones de un puesto de trabajo y las características de la persona, antes de designarla a ese puesto. Procura conocer las opiniones de su equipo para definir con ellos la visión y los objetivos Genera confianza en la gente y otorga credibilidad a su personal. Les hace un reconocimiento a las personas por sus acciones, propuestas, resultados Motiva y genera entusiasmo en sus colaboradores Se esmera por capacitar a sus colaboradores y tiene en ejecución programas de desarrollo profesional de su persona.
Proactividad	Analiza detenidamente las funciones de un puesto de trabajo y las características de la persona, antes de designarla a ese puesto. Procura conocer las opiniones de su equipo para definir con ellos la visión y los objetivos. Genera confianza en la gente y otorga credibilidad a su personal Les hace un reconocimiento a las personas por sus acciones, propuestas, resultados. Motiva y genera entusiasmo en sus colaboradores Se esmera por capacitar a sus colaboradores y tiene en ejecución programas de desarrollo profesional de su persona
Capacidad para escuchar	Sabe cómo escuchar atenta y activamente. Escucha con paciencia a las personas hasta el final. Puede repetir exactamente las opiniones de las personas aunque no esté de acuerdo con ellas.
Resolución de problemas	Agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones. Es capaz de detectar los problemas ocultos. Sabe analizar los problemas con objetividad. No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por respuestas fáciles.
Integridad y confianza	Se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta. Puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva. Es una persona discreta. Admite sus propios errores sin culpar a otros. No finge para obtener beneficios personales.
Manejo de situaciones ambiguas	Es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz. Puede adaptarse sin problemas. Puede tomar decisiones y actuar si contar con toda la información. No se altera ante situaciones poco concretas. No necesita concluir una tarea para seguir adelante. Puede controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre.
Hábil estratega	Ve el futuro con claridad. Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras. Posee gran conocimiento y amplia perspectiva. Tiene visión de futuro. Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades. Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores.

Fuente: Autor Tabla 7 Competencias perfil de liderazgo

CAPITULO 3

11. IMPACTO DEL PERFIL DE LIDERAZGO

El perfil de liderazgo que se aplica dentro de una organización puede generar impactos en los diferentes ámbitos, como por ejemplo en el académico, administrativo, económico, social, cultural, ético, y ambiental.

Es importante tener en cuenta que impactos se puede generar en los ámbitos anteriormente descritos, debido a esto se elaboró una matriz en la cual se analiza los posibles impactos que el perfil de liderazgo propuesto para el Colegio Mayor Creativista puede generar.

Para generar un impacto académico a través del liderazgo, diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Así, el informe McKinsey (Barber & Mourshed, 2007) señala que un buen liderazgo escolar es un factor determinante de la calidad de la educación, para lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.³⁷

El impacto académico que genera el liderazgo en una institución educativa es uno de los más importantes ya que a partir de este depende el éxito de la institución debido a que si hay un buen liderazgo por parte de los directivos docentes se generan procesos planificados para ofrecer una educación de calidad.

³⁷ BOLÍVAR-BOTÍA, ANTONIO, ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación [en línea] 2010, 3 (Julio-Diciembre) : [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>> ISSN 2027-1174

Por otro lado tenemos un impacto administrativo que se da al emplear un liderazgo adecuado por parte de los directivos, ya que como se ha venido mencionando ellos son los principales líderes y encargados de la institución.

Las competencias involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la capacidad del director y equipo directivo de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento. El liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea o contribuyen a generar visiones de cambio.³⁸

De acuerdo con lo anterior al emplear el liderazgo como una herramienta fundamental para lograr el éxito de la organización es de vital importancia, ya que este no solo genera impactos desde la administración sino que genera impactos positivos a nivel ético y cultural, ya que planificar los procesos y actividades institucionales crea una mayor organización,

La medida de dichos impactos para esta matriz está dada según el grado de afectación que puedan tener dentro de la misma, El impacto es Alto; cuando se da cuando directamente la aplicación de este estilo de liderazgo modifique la conducta o el funcionamiento de la institución, Medio; cuando dicha afectación se presente de forma indirecta, o sus repercusiones sean dadas en un nivel externo al equipo de trabajo, el impacto será Bajo; cuando para la organización no sea relevante la aplicación del estilo de liderazgo Democrático.

³⁸ Bolívar, Antonio, Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. EDUCAR [en línea] 2011, 47 [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>> ISSN 0211-819X

Tabla 8 Impacto del perfil de liderazgo

FACTOR DE IMPACTO	NIVEL	DESCRIPCION DEL IMPACTO
ACADEMICO	ALTO	<p>El liderazgo ejercido por los directivos docentes del colegio mayor creativista enfocado en una búsqueda constante de la mejora continua y procesos de calidad educativa, convertirán la institución en un punto de referencia frente a sus competidores directos, al fundamentar la cultura organizacional en un buen liderazgo, se desarrollara sentido de pertenencia y arraigo por parte de sus clientes (internos y externos), de manera que todas estas prácticas se conviertan en parte natural de su diario proceder y lleven al cumplimiento de las metas y objetivos que han trazado las líderes de la institución.</p>
ADMINISTRATIVO	ALTO	<p>El llevar a cabo e interiorizar el perfil de liderazgo en la administración del colegio hará que sus procesos, direccionamiento y gestión sean más efectivos, puesto que una vez desarrolladas las habilidades de un liderazgo democrático, sus directivas tendrán las herramientas necesarias para hacer de sus grupos de trabajo verdaderos equipos que enfrenten los retos competitivos de su entorno con gran facilidad, ya que estarán encaminados en una misma dirección y realizaran sus funciones con agrado y calidad.</p>
ECONOMICO	MEDIO	<p>Los resultados de llevar a cabo este liderazgo dentro de la organización se verán reflejados económicamente en la organización gracias a el llamado voz a voz, con el cual los actuales usuarios de los servicios educativos de la institución se sentirán en la obligación de contar a sus allegados las mejoras que genera la implementación de este modelo, no solo se llegara a una mayor población dada la calidad del colegio, sino que adicionalmente se podrán elevar los cobros por matrícula y pensión basándose en una notable mejora de la calidad.</p>

SOCIAL	MEDIO	<p>El modelo de liderazgo planteado involucra a toda la organización no solamente en el ámbito laboral, abarca también la vida personal de cada una de las personas que conforman el colegio mayor creativista, la familia de cada una de las personas integradas a este proceso, notaran el cambio de actitud, un estado de ánimo más abierto y relajado, así como un grado de motivación elevado, que mejorara no solo el clima laboral sino también el ambiente familiar, este liderazgo enfoca a la organización en la formación de líderes que contribuirán a la sociedad generando cambios de actitud, promoviendo buenos valores como el respeto, amabilidad, comprensión, honestidad y demás mencionados previamente en los valores del colegio, que son de vital importancia en esta época de aparente desinterés por parte de la sociedad por desarrollar en nuevas generaciones.</p>
CULTURAL	MEDIO	<p>Los líderes del colegio mayor creativista serán personas con un gran sentido de la integralidad y el desarrollo, lo cual incluye un desarrollo amplio en el ámbito cultural, ideando y desarrollando diferentes grupos de expresión cultural dentro de la institución, con el ánimo de fomentar tanto en docentes como en alumnos una mayor pasión por temas como la música, el teatro, arte y demás expresiones culturales que no se explotan con frecuencia en las instituciones educativas.</p>
AMBIENTAL	MEDIO	<p>El liderazgo abarca la organización de forma integral, por tanto este contribuirá en cada aspecto que afecte la misma, en cuestión medioambiental se verán reflejados planes de tratamiento de residuos dentro de la organización, así como planes de estudio que incluirán la implementación de núcleos temáticos dedicados a formar personas consientes del medio ambiente, líderes que influirán no solo en el desarrollo de sus funciones laborases, sino que concientizarán a todos los que les rodean en la importancia de preservar los recursos naturales y hacer un uso consiente y razonable de los mismos.</p>

ETICO	ALTO	<p>La integralidad que mencionamos en cuadros anteriores, contextualiza que el liderazgo a implementar en las directivas docentes del colegio mayor creativista debe ser un liderazgo basado en valores, principalmente la Ética que guiara el actuar y proceder dentro de la misma, si bien cada persona tiene sus propios objetivos, debe primar un actuar ético, pensando siempre en las repercusiones que tienen sus decisiones y como afectan las personas bajo su cargo.</p>
-------	------	--

Fuente: Autor Tabla 8 Impacto del perfil de liderazgo

CONCLUSIONES

Con la realización de la matriz DOFA se ofrece a los directivos docentes un panorama amplio de la percepción que la organización refleja, adicionalmente se brindan las herramientas necesarias para realizar cambios positivos en su estilo de liderazgo dentro de la organización e impactar positivamente en sus equipos de trabajo.

Al abordar y definir los diferentes estilos de liderazgo que existen en el entorno tanto educativo como organizacional, se obtuvo que el estilo de liderazgo recomendado para las directivas docentes del colegio mayor creativista es el estilo de liderazgo democrático ya que se adecua al contexto y características de la organización.

La matriz de impacto definida en el marco del proyecto permitió analizar desde varios puntos de vista cuáles podrían ser los beneficios de la implementación del perfil de liderazgo democrático en el colegio mayor creativista de la ciudad de Funza, puesto que en ella se abordan los diferentes contextos que interactúan con la organización.

RECOMENDACIONES

Analizar el diagnóstico realizado en la presente monografía con el fin de tener otra perspectiva de los estilos de liderazgo que actualmente poseen las directivas docentes del colegio mayor creativista, esto con el fin de mirar desde una concepción imparcial, cuáles son sus fortalezas, debilidades y demás cualidades allí descritas frente a la percepción que ellas pudiesen tener de su estilo de liderazgo actual.

Implementar el modelo de liderazgo democrático dentro de la organización con el fin de mejorar los aspectos mencionados en la matriz DOFA como debilidades.

Realizar un plan de capacitaciones enfocado en desarrollar un estilo de liderazgo democrático para las directivas docentes del colegio mayor creativista en la ciudad de Funza Cundinamarca.

BIBLIOGRAFIA

Mariana Aywin, (2005). Ideas para una Educacion de Calidad, Capitulo 9 Pág. 105

Valdillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España, España: ESIC EDITORIAL

Castro Solano, Alejandro, Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología [en línea]* 2006, 22 (junio-Sin mes) : [Fecha de consulta: 14 de mayo de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16722112>> ISSN 0212-9728

OGLIASTRI, Enrique. Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo. *Revista Eafit*, 2005, vol. 105, p. 1-18.

PIQUERAS, C. (10 de Enero de 2014). *cesarpiqueras*. Recuperado el Marzo de 2018, de cesarpiqueras: <https://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo-goleman/>

TORRECILLA, Murillo; JAVIER, F. Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2006, vol. 4, no 4e.

Rodrigo Vázquez Luis (2005), HABILIDADES DIRECTIVAS Y TÉCNICAS DE LIDERAZGO. SU APLICACIÓN EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Dra. Esperanza Dongil Collado, Dr. Antonio Cano Vindel (2014), Desarrollo Personal y Bienestar Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS), España 2014. Pág. 2.

Definicion.de. (03 de 2008). *Definicion.de*. Recuperado el Marzo de 2018, de Definicion.de: <http://definicion.de.com>

COLOMBIA, E. C. (1994). Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Bogota: Republica de Colombia.

(ICONTEC), I. C. (2005). *Guia Tecnica Colombiana GTC 200*. Bogota D.C: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) .

Frank Morales, Tipos de Investigación, 01 Domingo Julio 2012 http://www.academia.edu/4646164/Tipos_de_Investigaci%C3%B3

- SABINO, Carlos. *El proceso de investigación*. Editorial Episteme, 2014. Pág. 122
- CASAS, Licenciado Ricardo Candela. *Desarrollo organizacional*. 2008. Pág. 14
- VARGAS-JIMÉNEZ, Ileana. La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. the interview in the qualitative research: trends and challengers. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 2012, vol. 3, no 1, p. 119-139.
- ESTRADA, Raúl Eduardo López; DESLAURIERS, Jean-Pierre. La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales*, 2011, vol. 61, p. 2-19.
- Guillén, J. C. (28 de Noviembre de 2012). *Escuela con cerebro*. Recuperado el 18 de Abril de 2018, de Escuela con cerebro: <https://escuelaconcerebro.wordpress.com/2012/11/28/aplicacion-del-perfil-emocional-del-cerebro-a-la-accion-tutorial/>
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane Srygley. *El Grid gerencial*. 1980.
- Instituto Europeo de Posgrado. (2013). *campusiep.com*. Recuperado el 2018.
- Aiteco Cosultores. (s.f.). *Aiteco Cosultores*. Recuperado el 19 de Abril de 2018, de Aiteco Cosultores: <https://www.aiteco.com/liderazgo-participativo/>
- Paez, I. (2004). *Revistas.UExternado*. Recuperado el 2008, de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1606/1445>
- GERSTEIN, Marc S. *Pensamiento estratégico*. Santiago de Chile: Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social de CEPAL, 1996.
- RODRÍGUEZ MELO, Yair Fernando, et al. *Importancia de la constante preparación académica del gerente para un óptimo desarrollo del proceso de toma de decisiones*. 2017. Tesis de Licenciatura. Universidad Militar Nueva Granada.
- BOLÍVAR, Antonio. *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. Educar, 2011, vol. 47, no 2.
- Conde, B. (abril de 2017). *In Liderazgo Mexicano*. Recuperado el abril de 2018, de <https://aiesec.org.mx/escuchar-la-habilidad-los-grandes-lideres/>
- ARANA, A. (s.f.). *Innatia.com*. Recuperado el Abril de 2018, de crecimiento-personal.innatia.com/c-liderazgo/a-lider-integridad.html

ARANA, Arnoldo. Explorando la mente del estratega. Recuperado de, 2007.

BOLÍVAR-BOTÍA, ANTONIO, ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación [en línea] 2010, 3 (Julio-Diciembre) : [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>> ISSN 2027-1174

Bolívar, Antonio, Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. EDUCAR [en línea] 2011, 47 [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>> ISSN 0211-819X

Corte Constitucional, C. S.-C. (1991). *Constitucion Política de Colombia*. Bogota: Constitución Política de Colombia.

Colegio Mayor Creativista. (22 de 03 de 2017). Obtenido de <http://www.colegiomayorcreativista.edu.co/mision.html>

GERMAN ADOLFO SEELBACH GONZÁLEZ. Teorías de la personalidad, Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México, Primera edición: 2013 Pag.8 ISBN 978-607-733-193-3.

12. ANEXOS



