Universidad Pedagógica Nacional
Francisco Morazán

Vicerectoría de Investigación y Postgrado

Dirección de Postgrado

Tesis de Maestría

El liderazgo de los directivos docentes y su asociación con el desarrollo institucional: El caso de los Centros de Educación Media del Municipio de San Francisco de Yojoa

Tesis para obtener el título de Máster en
Gestión de la Educación presentada por

Tesista
Esly Aracely Berrios Alvarado

Asesor de Tesis
M.Sc. Osman Geovany Martínez Padilla

Tegucigalpa, M. D. C., Noviembre de 2012

El liderazgo de los directivos docentes y su asociación con el desarrollo institucional: El caso de los Centros de Educación Media del Municipio de San Francisco de Yojoa

Universidad Pedagógica Nacional
Francisco Morazán

Vicerectoría de Investigación y Postgrado

Dirección de Postgrado

Maestría en Gestión de la Educación

El liderazgo de los directivos docentes y su asociación con el desarrollo institucional: El caso de los Centros de Educación Media del Municipio de San Francisco de Yojoa

Tesis para obtener el título de
Máster en Gestión de la Educación

Tesista
Esly Aracely Berrios Alvarado

Asesor de Tesis
M.Sc. Osman Geovany Martínez Padilla

Tegucigalpa, M. D. C., Noviembre de 2012

AUTORIDADES

M.Sc. DAVID ORLANDO MARÍN LÓPEZ
Rector

M.Sc. HERMES ALDUVÍN DÍAZ LUNA
Vicerrector Académico

M.Sc. RAFAEL BARAHONA LÓPEZ
Vicerrector Administrativo

Ph.D. YENNY AMINDA EGUIGURE TORRES
Vicerrectora de Investigación y Postgrado

M.Sc. GUSTAVO ADOLFO CERRATO PAVÓN
Vicerrector del CUED

M.Sc. CELFA IDALISIS BUESO FLORENTINO
Secretaria General

Ph.D. JENNY MARGOTH ZELAYA MATAMOROS
Directora de Postgrado

Tegucigalpa, M. D. C., Noviembre de 2012

Terna Examinadora

Esta tesis fue aceptada y aprobada por la Terna Examinadora nombrada por la Dirección de Estudios de Postgrado de la UPNFM, como requisito para optar al grado académico de Máster en Gestión de la Educación.

Tegucigalpa, MDC a los 30 días del mes de noviembre de 2012

MSc. Osman Geovany Martínez Padilla
Examinador Presidente

M.Sc. Edwin Roldan Medina
Examinador

PhD. Sandra Rodríguez Andino
Examinadora

Esly Aracely Berrios Alvarado
Tesista

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a Dios que me ha permitido llegar hasta donde estoy actualmente, a mi familia, mi esposo, hijos, hermanos que me han brindado su apoyo y comprensión para poder culminar con este trabajo, a veces sacrificando el tiempo que debía estar con ellos, para poder avanzar en esta meta que tengo dentro de mi proyecto de vida y de familia.

Agradecimiento

Agradezco a todos(as) las docentes que nos impartieron módulos en el programa de Maestría en Gestión de la Educación, ya que durante la elaboración de esta investigación recordé muchas de sus enseñanzas y lecciones.

Agradezco al MSc. Osman Geovany Martínez Padilla, quien ha sido el Coordinador Académico del Programa de Maestría en Gestión de la Educación en el tiempo en que me toco desarrollar este proyecto (agosto de 2011-noviembre de 2012) involucrándose en cada fase de la investigación de manera veraz y oportuna. Además el MSc. Osman Geovany Martínez Padilla es apreciado también por haber tomado su tiempo valioso en realizar la lectura de mis avances de forma cuidadosa e incansable, dándome observaciones de manera sucesiva que orientaron la mejora del trabajo en una forma continuada, este acompañamiento permanente en la revisión de 8 borradores, impulso para que en la última fase de este trabajo, yo tomara la decisión de pedirle que asumiera las funciones como asesor, a lo que alegre y desinteresadamente respondió que sí, permitiéndome culminar de la mejor forma este esfuerzo personal.

Especialmente agradezco a Leonardo Lenin Banegas Barahona que fungió como mi asesor metodológico entre agosto de 2011 y agosto de 2012 ya que fue un apoyo en la realización de los avances del anteproyecto, y de la tesis en sí, prestándome parte de su tiempo, compartiéndome bibliografía, animándome a seguir adelante y dedicando su esfuerzo para salir adelante.

Índice **Pág.**

Introducción 13

Capítulo 1. Construcción del Objeto de Estudio 18

1.1 Situación Problemática 18

1.2 Planteamiento del Problema 19

1.3 Objetivos 20

1.3.1 Objetivo General 20

1.3.2 Objetivo Específicos 21

1.4 Justificación 21

Capitulo 2. Marco Teórico 23

2.1 La Gestión institucional como parte de la Gestión educativa 23

2.2 El Aprendizaje Organizacional 26

2.3 El Aprendizaje Organizacional para Fortalecimiento Institucional 37

2.4 Desarrollo Institucional 41

2.5 Liderazgo, personalidad y aprendizaje organizacional 43

2.5.1 Conceptualización de la Categoría Liderazgo 43

2.5.2 El Proceso de Liderazgo 46

2.5.3 El Enfoque en el Líder 49

2.5.4 El Enfoque de los Seguidores 51

2.5.5. Enfoque Situacional 52

2.6 Los Estudios sobre Liderazgo en las Organizaciones 49

2.6.1 Teoría de los Razgos 53

2.6.1. Enfoque Basado en los Rasgos 54

2.6.2 Habilidades Directivas 55

2.6.2.1 Comunicación como una Habilidad Directiva 58

2.6.2.2 El Liderazgo como una Habilidad Directiva 59

2.6.3 Teorías de la Personalidad 61

2.6.3.1 Teorías Psicodinamicas 61
2.6.3.2 Teorías Psicosociales 62
2.6.3.3 Teorías Factorialistas 63
2.6.3.4 Tipologías de Personalidad 63
2.6.2 Teorías Basadas en el Comportamiento 67
2.6.3 Teorías Basadas en la Contingencia 68
2.6.4 Teorías del Intercambio Líder-Seguidor 68
2.7 Liderazgo en el Campo Educativo 72
2.7.1 El Liderazgo desde el Cambio y el Mejoramiento de la Escuela 73
2.7.2 Juntas Escolares que Aprenden 76
2.8 Relacionalidad, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje Organizacional 77
2.8.1 Conceptualización de Stakeholders 77
2.8.2 Clasificación de los Stakeholders 79
2.8.2.1 Importancia de la concepción de los Stakeholders 80
2.8.2.2 Características de los Grupos de Interés o Stakeholders 81
2.8.3 Relaciones Públicas e Industriales de la Organización con los Stakeholders 83
2.8.4 Relación de la Organización con sus Stakeholders 85
2.9 Síntesis del Marco Teórico 90
Capítulo 3.Metodologia de la Investigación

3.1 Tipo de Investigación 91
3.2 Definición Operacional de las Variables 93
3.4 Fuentes de la Información 96
3.5 Muestreo 97
3.6 Diseño de los Instrumentos de Investigación 98
3.7 Técnicas de Recolección de los Datos 99
3.8 Técnicas de Análisis de los Datos 100
3.9 Síntesis del Proceso Metodológico 102
Capítulo 4. Análisis e Interpretación de los Datos

4.1 Situación del sector educativo del Municipio 103
4.2 Variables de Estudio Analizadas 104
4.2.1 Tipo de comunicación 105
4.2.2 Acciones de Liderazgo desarrolladas por los directores de los centros educativos. 104
4.2.3 Utilización del modelo de trabajo en equipo por los directores de los centros educativos. 113
4.2.4 Formas de transmitir confianza por parte de los directores de los centros educativos. 117
4.2.5 Formas de organizar el trabajo docente 120
4.3 Análisis comparativo del desempeño de los directores de los centros educativos estudiados. 128
4.4 Liderazgo y Desarrollo Institucional 123
4.5 Principales Hallazgos 131

Capítulo 5. Conclusiones 132

Capítulo 6. Recomendaciones 134
136
Bibliografía Mínima
Anexo No.1 Propuesta de fortalecimiento del liderazgo de los directores de centro educativo 140
Anexo No. 2 Test de Personalidad para aplicar a Directivos Docentes 155
Anexo No. 3 Entrevista a Docentes 158
Anexo No. 4 Tamaños Institucionales 160
Anexo No. 5 Situación de los Centros Educativos 164

Índice de Diagramas **Pág.**

Diagrama No. 1 Enfoque Transeccional de Liderazgo 47
Diagrama No. 2 Niveles de Liderazgo de Maxwell 70
Diagrama No. 3 Generación como enfoques evolutivos de las relaciones entre las organizaciones y sus partes interesadas 83
Diagrama No. 4 Relaciones organizacionales con las partes interesadas y su vinculo con el ciclo administrativo 87
Diagrama No. 5 Análisis de Stakeholders de una Universidad 88
Diagrama No. 6 Principales Posturas Teóricas 90
Diagrama No. 7 Esquema del Proceso de Investigación 102

Índice de Tablas **Pág.**

Tabla No. 1 Leyes del Trabajo en Equipo según John Maxwell 31
Tabla No. 2 Conceptualización de la categoría de Liderazgo 45
Tabla No. 3 Clasificación de las Habilidades Directivas 56
Tabla No. 4 Relación Yo, Superyo, Ello en las teorías psicodinamicas de la personalidad 62
Tabla No. 5 Tipología de la Personalidad de Kretshmer 64
Tabla No. 6 Tipología de Personalidad de Sheldon 64
Tabla No. 7 Tipología de Personalidad de Heymons 64
Tabla No. 8 Tipología de Personalidad de Jung 65
Tabla No. 9 Tipología de Personalidad de Spranger 65
Tabla No. 10 Tipología de Personalidad de Kunkel 66
Tabla No. 11 Cuadro de Olas Sucesivas de Entender el Cambio y la Mejora Escolar
Tabla No. 12 Muestreo de Docentes
Tabla No. 13 Comparación del Desempeño de Liderazgo Medido Indirectamente a través de las formas de comunicación y organización del trabajo en el centro educativo 126
Tabla No. 14 Rasgos Atribuibles por los Docentes a los Directores de Centro Educativo 129

Tabla No. 15 Principales Hallazgos

Índice de Gráficos **Pag.**

Gráfico No. 1 Tipos de Comunicación de los Lideres 105
Gráfico No. 2 Acciones de Liderazgo 109
Gráfico No. 3 Utilización del formato de trabajo en equipo 113
Gráfico No. 4 Formas de Trasmitir Confianza 117
Gráfico No. 5 Formas de Organizar el Trabajo Docente 120
Gráfico No. 6 Éxito y fracaso escolar en los centros educativos estudiados 123
Gráfico No. 7 Tipo de Inversiones en los Centros Educativos Estudiados 124
Gráfico No. 8 Destino de las Inversiones Realizadas 125

Introducción

La presente investigación desarrollada en el municipio de Santa Cruz de Yojoa durante el 2012, se centra en el liderazgo desarrollado por los directivos docentes como condicionante para el fortalecimiento de la gestión institucional realizada por los directivos de Instituciones de educación media, desde la perspectiva del rol de los líderes educativos.

Teóricamente los lideres son los encargados de conducir procesos de cambio organizacional, el estudio de los cambios organizacionales en las instituciones educativas al cambiar de un sistema a otro, ha sido ampliamente documentado por (Ornelas, 2005).

El liderazgo forma parte de las ciencias de la organización, en la que se han desarrollado al menos dos tradiciones que tratan de explicar la naturaleza del liderazgo, una de ellas es la teoría situacional planteadas por Fiedler, House, Hersey y Blanchard, citadas y comentadas por Chiavenato (2009) que plantean que el liderazgo es consecuencia de los aprendizajes y del ambiente, otra teoría plantea que el liderazgo es efecto de la genética que se expresa en un conjunto de rasgos, autores de la teoría de los razgos como Katz que es citado y comentado por Chiavenato (2009), quien explica que los rasgos del líder a manera de tipología básica pretenden clasificar a los distintos tipos de líderes.

En esta investigación consideramos como teoría explicativa de la realidad, la teoría de los rasgos ya que se trata de identificar un conjunto de rasgos presentes en el liderazgo educativo de los directores de los centros educativos para asociarlo al desarrollo institucional de los centros educativos estudiados.

Las organizaciones escolares por su propia naturaleza, deberán de entenderse bajo un conjunto de elementos un tanto distintos a las de los líderes que dirigen organizaciones mercantiles. En este caso la Escuela puede entenderse como una

organización de la sociedad civil, en la que el Director que es nominalmente el líder por posición ejerce dicha función y como líder tienen la función de comunicar oficialmente desde la organización las directrices, e impulsar procesos. Por su naturaleza la Escuela como organización formal está conformada por un conjunto de actores o partes interesadas con las cuales el líder bajo la figura de director del centro educativo tiene que negociar y comunicarse, estos son los estudiantes, los docentes, los padres de familia, los vecinos y las autoridades superiores del sistema socioeducativo.

En este sentido y con el fin de contribuir a la gestión del conocimiento en gestión educativa y ciencias de la organización, nos preguntamos para la realización de esta investigaciòn sobre el vínculo entre el liderazgo educativo de los directores de centro educativo y el desarrollo institucional de un conjunto de centros educativos del nivel Medio en el Municipio de San Francisco de Yojoa.

De forma específica profundizamos en esta investigación acerca del establecimiento de los estilos que presentan los directivos docentes estudiados y su vínculo con el desarrollo institucional, estudiado esto desde la perspectiva de las autoatribuciones de los directores de centro educativo, como de parte de los docentes que se encuentran jerárquicamente bajo su dirección.

La presente investigación es de naturaleza mixta, ya que se basa en la descripción de los estilos de liderazgo de los directores de centro educativo estudiados. Para ello se contó con un conjunto de instrumentos como el test de liderazgo educativo, las entrevistas con docentes y directores de centro educativo, mediante muestreo aleatorio simple en el caso de los docentes se combinaron técnicas cualitativas y cuantitativas para recolección y análisis de los datos.

Como técnicas de análisis de los datos, se utilizo la estadística descriptiva mediante la construcción de tablas de distribución de frecuencias, que permitieron a su vez la construcción de gráficos de barras para representar el comportamiento

y facilitar la comparación y poder así identificar comportamientos de la muestra estudiada compuesta por los actores educativas de los Centros de educación media del municipio de San Francisco de Yojoa.

Los gráficos y talas obtenidos a partir de estadística descriptiva fueron interpretados con fuentes de naturaleza cualitativa.

Uno de los principales hallazgos relativos a la resolución de la pregunta central, es que queda evidenciada la relación entre el liderazgo educativo de los directores de centro, que fueron identificados como liderazgo por posición, por producción y liderazgo transformacional con el nivel de desarrollo institucional medido a través de la percepción que sus subalternos tienen del líder institucional.

Este informe de investigación lo organizamos en varios capítulos, lo cual permite percibir una idea básica de la investigación; en el capítulo 1, se detallan todos los aspectos a partir del cual se construyó el objeto de estudio, permitiéndonos tener claridad de la situación problemática, el porqué de este tipo de investigación considerando todos los elementos que pueden permitir la toma de decisiones, sus objetivos, el tipo de estudio para poder ubicar correctamente las líneas de actuar y las preguntas de la investigación, la cual permite conocer la realidad de las acciones de los directores, docentes y autoridades, frente a este reto que se ha delegado en el ámbito de las instituciones, las cuales han experimentado procesos de transformación.

En el capítulo 2, se hace referencia específica al marco teórico y conceptual, en el se ubica las peculiaridades del espacio de investigación constituido por el Municipio de San Francisco de Yojoa y posteriormente se hace un énfasis en la situación educativa nacional y local. La investigación se centra en la perspectiva epistemológica de la teoría de la gestión institucional, que aborda los temas de liderazgo educativo, teoría de los grupos de interés, la teoría del aprendizaje organizacional.

En el Capítulo 3. Se describe la metodología aplicada, la investigación es de tipo descriptiva, basada en observación directa, utilizando metodologías de recolección de datos de carácter cualitativo y cuantitativo como las entrevistas a directivos docentes, directivo distrital y encuestas a docentes. El análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva, la generación de gráficos, la triangulación de datos, cotejando los discursos de los actores y la observación directa. Por el tipo de técnicas de recolección y análisis de datos se considera que el diseño de investigación tiene un enfoque mixto.

En el Capítulo 4 se discute y analiza los resultados que se coteja con los objetivos y los supuestos de investigación con los resultados de la misma.

Otro de los apartados que se brindan en este trabajo de investigación es las conclusiones que sintetizan esta investigación, las recomendaciones que inducen a los directores al cambio y la Bibliografía la cual refleja todas las fuentes que se consultaron para dar validez a este trabajo y finalmente el documento es acompañado de un conjunto de anexos, que también dan sustento a la investigación.

Finalmente se concluye que los centros educativos se conforman en dos grandes grupos; En el primer grupo el que el liderazgo del director se basa en su posición o nombramiento, en tanto que se respeta la autoridad de la persona por su nombramiento burocrático por la Secretaria de Estado en los Despachos de Educación, ya que la autoridad no se basa en la cualificaciones y en la competencias sino en la posición jerárquica.

En el segundo grupo el liderazgo del director de centro educativo se fundamenta en la producción y en la transformación de las vidas de los subalternos. El liderazgo por producción se fundamenta en el reconocimiento de los seguidores al trabajo de dirección que realiza el líder e incluso en las bondades, competencias y

cualificaciones que tiene para desempeñar el puesto. El liderazgo transformacional incluye no solo la posición, la producción, sino que el respeto que tienen los demás por el trabajo realizado a nivel de relaciones humanas que ha integrado el equipo, ha apoyado el desarrollo personal, profesional y el surgimiento de nuevos liderazgos.

Finalmente se recomienda emprender un programa de formación de liderazgo educativo ya que queda evidenciado que los directores que han logrado desarrollar sus habilidades directivas en liderazgo por producción y transformacional tienen mejores niveles de percepción de los docentes en cuanto a las formas de trabajo y al desarrollo institucional.

CAPITULO 1. CONTRUCCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Situación Problemática

El tema educativo dentro de la visión de país ha tomado un importancia trascendental si se considera que el mismo representa uno de los pilares fundamentales que apoyan el despegue hacia el desarrollo de cualquier nación, en consecuencia es necesario considerar todos los elementos que lo conforman especialmente el recurso humano.

El escenario del objeto de estudio es el municipio de San Francisco de Yojoa está ubicado en el departamento de Cortés, cuenta con una población de 7,895 habitantes, cuenta con quince kínderes, trece escuelas, un Centro básico, una Escuela nocturna, cinco Institutos, ofreciendo ciclo básico técnico, y diversificado. Se ha seleccionado únicamente una muestra de Centros de educación media del municipio que incluyen a los Institutos Jorge Fidel Duron, Juan Alberto Melgar Castro, Manuel de Jesús Subirana, San Buenaventura, Técnico Rio Lindo, Tecnológico Emérito Pineda.

La función de los lideres educativos representados en la figura del director del centro educativo (líder por posición), se encuentra representado en el desarrollo institucional, lo que incluye un conjunto de funciones asociadas con el proceso de comunicación organizacional que es limitativo y además permite fortalecer los procesos de planificación, dirección y evaluación de la misma institución.

Siendo el objetivo de esta investigación encontrar la relación entre el desarrollo institucional y el liderazgo educativo ya que a partir del modelo de gestión de la calidad educativa implementados por otros países latinoamericanos nos motivaron aplicar los fundamentos teoricos de liderazgo para la transformación y fortalecimiento institucional de los centros educativos del distrito N°1 de San francisco de Yojoa Cortes.

Las investigaciones de (Argyris y Shon, 1978); (Senge, 2000) concluyen que el liderazgo aplicado por el director es fundamental para exponer las características de la gestión.

La iniciativa de la investigación se fundamentó en el poco interés de diferentes actores socioeducativos para lograr el buen funcionamiento de los centros educativos públicos que se caracterizan por: La falta de entusiasmo, clima institucional inadecuado, organización no funcional, aspectos desfavorables para el desarrollo institucional, así como la necesidad de contar con un plan futurista en todos los aspectos no limitado a la infraestructura , sino también al aprendizaje, al trabajo en equipo, a la delegación, la inversión de fondos, la motivación de parte del Estado y los padres de familia.

Estas son causas que todo directivo debe de saber conducir y es lo que hace que muchos centros educativos no logren desarrollarse, algunos de los efectos de **la falta de liderazgo educativo** son por ejemplo; que los egresados tienen bajos rendimientos académicos, altos índices de reprobación y deserción en la universidad.

En el contexto de la problemática anterior se produce por la falta de un liderazgo transformacional ejercido por los directores de centros educativos en la conducción de las instituciones educativas lo cuál representó un elemento importante en el objeto de estudio de esta investigación.

1.2 Planteamiento del Problema

Al hacer una aproximación empírica sobre la relación del liderazgo y desarrollo institucional manifestado en los Centros de Educación Media en el Distrito Escolar No. 1 de San Francisco de Yojoa, se descubrió el interés de la comunidad, docentes, sobre la existencia del liderazgo como una variable determinante del éxito en el fortalecimiento institucional de los centros objeto de estudio.

En ese sentido nos planteamos la interrogante siguiente:

¿Es el liderazgo de los directivos de los centros educativos de educación media de el municipio de San Francisco de Yojoa, una condicionante fundamental para el desarrollo institucional?

En consecuencia a lo anterior fue necesario investigar el problema, proponer soluciones al problema, motivar a los directivos a asumir su responsabilidad con actitud positiva y saber manejar todos sus recursos en pro del desarrollo educativo institucional. Es esta y otras razones las que motivaron a realizar esta investigación, partiendo del supuesto hipotético que **el liderazgo es fundamental para el desarrollo institucional que se manifiesta en dirigir y conducir las instituciones educativas.**

No podemos obviar que ahora existen varios tipos de liderazgo que viene a desplazar el liderazgo tradicional en varios factores, como funciones de control, inspección, etc., abriendo oportunidades a través de una nueva forma de gestión institucional basada en el conocimiento del liderazgo educativo democrático y participativo. Se examinaron dos variables o categorías principales: Liderazgo educativo y su relación con el desarrollo institucional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Analizar la relación del liderazgo de los directivos docentes y el desarrollo institucional.
- Determinar la relación de los estilos de liderazgo que evidencian el fortalecimiento institucional en los centros de educación media de San Francisco de Yojoa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los estilos de liderazgo que presentan los directivos docentes de los centros de Educación media del municipio de San Francisco de Yojoa.
- Identificar los estilos de liderazgo influyentes positivamente en los directivos docentes de educación media para el desarrollo institucional de los Centros de Educación Media.
- Analizar si los estilos de liderazgo de los directivos de los centros educativos es una condicionante para el desarrollo institucional de los Centros estudiados.

1.4 Justificación

La presente investigación se realizó con el objetivo de lograr el fortalecimiento institucional de los siete centros educativos del nivel medio del municipio de San Francisco de Yojoa, Cortes. Y sensibilizar en la necesidad de un cambio de conducta y cultura para conseguir estilos adecuados en el trato al talento humano y la importancia de la motivación en el liderazgo del directivo en función al equipo de trabajo institucional.

En consecuencia se logro detectar las diferentes actuaciones ante las situaciones de conflicto para comprobar la cultura y ostentar técnicas de modificación o asentamiento en los centros educativos del nivel medio. Cuando se habla de liderazgo estamos haciendo énfasis en el desarrollo personal y profesional de un directivo orientado a coordinar, dirigir y controlar los esfuerzos de su recurso humano conduciéndolos al logro de las metas institucionales para beneficio de todos los actores de la sociedad.

Los motivos que nos indujeron al desarrollo y conducción de esta investigación fueron en esencia:

- Determinar los estilos y tipos de liderazgo existente en los centros educativos investigados.
- Determinar el tipo de vínculo o relación existente entre el tipo de liderazgo de los directivos docentes con el desarrollo o fortalecimiento organizacional.
- Construir un perfil de liderazgo democrático y participativo comprometido con el cambio institucional de los centros de educación media.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El presente estudio se fundamenta en el ejercicio y la práctica de varias teorías de la gestión, la mayoría de ellas generadas para el contexto estadounidense y latinoamericano. Las teorías abordadas en este capítulo, sirven de fundamento a la gestión, entre estas:

- Teoría del Liderazgo de John Maxwell (1990)
- Teoría del Fortalecimiento Institucional de French; Bell (1970)
- Teoría de los Grupos de Interés propuesta por Milton Freeman (1972)
- Teoría del Aprendizaje Organizacional propuesta por Peter Senge (2000)

Se considera como la teoría central al aprendizaje organizacional la propuesta por Peter Senge como condición para el liderazgo, para el fortalecimiento institucional y el manejo de los “stakeholders” o grupos de interés.

2.1 La Gestión Institucional como parte de la Gestión Educativa

Según (Soleno, 2002), la gestión educativa es parte de las ciencias de la educación, que incluye a un buen número de disciplinas. Podemos entender que la gestión educativa se ha convertido a sí misma en un conjunto de disciplinas que vinculan a la escuela con muchos elementos, para hacer del proceso educativo un proceso relacional con la ciencia, la sociedad, la escuela, de forma que dentro de la Gestión Educativa (Soleno & Morel, 2007: 23) advierten las siguientes divisiones:

1. Gestión Pedagógica que busca entender las mejores prácticas pedagógicas para lograr aprendizajes significativos.

2. Gestión Curricular que busca relacionar el curriculum con el servicio a la profesión en la búsqueda de los conocimientos, habilidades y destrezas;

Actitudes y valores que permitan a la persona formada en la escuela cumplir con los roles sociales para los cuales fue formado.

3. Gestión Comunitaria, que busca entender las relaciones entre escuela y sociedad en el término del buen vecino, entendiendo a la escuela como un ciudadano organizacional, pero también entender a la gestión comunitaria como la legítima relación de vinculación, transferencia de conocimientos entre la escuela y la sociedad.

4. Gestión Institucional, que incluye la evaluación y control de instituciones educativas, con la finalidad de identificar aciertos, fallos, mejores prácticas que deben de ser continuadas. La gestión institucional incluye la evaluación de la cultura organizacional, procedimientos, dirección de personal, liderazgo.

El fundamento epistemológico al problema investigado, se ubica en el contexto de la especialidad de Gestión Institucional, dentro del gran grupo de conocimientos que integran la Gestión Educativa. La Gestión educativa institucional, además admite varias divisiones, como la Gestión educativa estratégica, que va desde la planeación estratégica del centro educativo, hasta las auditorias de estrategias. La gestión del talento humano que va desde el diseño de perfiles de puesto en función de las competencias, la conducción de procesos y la evaluación del desempeño del talento humano que trabaja en la escuela.

Finalmente y muy relacionada con las dos primeras se encuentra la gestión de procedimientos en la Escuela, el cual permite representar las tareas a través de flujos de procesos, que se llevan a cabo, la documentación de los procesos es una de las exigencias de aseguramiento de calidad o de reconocimiento de la Escuela con la normativa de calidad, que reconoce a través de un certificado la calidad de los procesos. De forma que la Gestión de la Calidad Total en las organizaciones escolares es complementaria a la gestión educativa. Finalmente dentro de la

gestión institucional se reconoce la Gestión Financiera como una especialidad con dominio propio, relacionada con la formulación y evaluación de factibilidad de los proyectos de inversión, la elaboración de balances, estados de resultados y reportes financieros que contribuyen a una mejor comprensión de la economía de la educación (Robbins y Judge , 2009)

Uno de los principales problemas de la institución educativa contemporánea es la rigidez de sus principios y roles, la escuela apenas ha cambiado en siglos en cuanto a la forma de organizarse y dirigirse, tan solo se han permeado algunos principios de la administración científica como la división y especialización en el trabajo. Elementos como la eficiencia y la eficacia en el trabajo, apenas son considerados en el quehacer de los integrantes de la escuela (Senge, 2000).

Según (Senge, 2000), el mundo moderno ha cambiado, el avance en las telecomunicaciones, el crecimiento y la diversificación de las formas de generar conocimiento y la súper-especialización en el trabajo, plantean serios desafíos a la escuela postmoderna, y una crisis en la adaptación a las demandas que la sociedad le hace al iniciar el siglo XXI,

Por tanto el aprendizaje organizacional, el cambio educativo en las organizaciones escolares es uno de los principales elementos que deben dirigir la práctica de la gestión educativa promovida por los directores de centros educativos. Naturalmente que el cambio organizacional debe de ser inducido y planeado utilizando las nuevas metodologías que se plantean desde la administración estratégica, la utilización de escenarios para planear el cambio organizacional es uno de los elementos que emergerá en los próximos años como metodología de intervención a nivel de la gestión administrativa de las instituciones escolares (Senge, 2000).

2.2 El Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es un término metafórico, por que las organizaciones no aprenden como tal; son las personas que aprenden. El aprendizaje humano debe entenderse como la adquisición, prueba y reestructuración de cierta clase de conocimiento, mientras que el aprendizaje organizacional además de construir, probar y reestructurar el conocimiento, debe de socializarlo a través de diferentes mecanismos como procedimientos, rutinas, grupos de trabajo y cambios de comportamiento. El aprendizaje puede ubicarse en el contexto más grande que es el conocimiento. Estos planteamientos fueron expuestos por Chris Argyris y Donald A. Schon (1986) quienes expusieron los principios teóricos que sustentan la comprensión de las dinámicas del aprendizaje organización en su libro *Organizational learning:a teory of action perspective,* en donde explica como aprenden los individuos a través de la acción.

Cada integrante de una organización construye su propia representación de la realidad, pero esta siempre es incompleta, por lo que trata de completarlas describiéndola en relación con otros integrantes de la organización, mediante el intercambio de opiniones y juicios de valor. La teoría del aprendizaje organizacional es complementaria de la Teoría de la memoria colaboradora según (Álvarez; George, 2005).

El directivo docente debe sustentar su práctica como gestor de la institución educativa retomando los principios de la teoría del aprendizaje organizacional, esto se da en dos espacios:

En el espacio docente, es donde el intercambio de opiniones y la toma de decisiones colegiada deben primar sobre el autoritarismo. El empoderamiento como práctica administrativa procura aprovechar el talento humano de los integrantes de la institución educativa, se logra implementar gracias al trabajo colaborativo, el estimulo de la creatividad para la identificación de causas y

soluciones a los problemas así como el aprovechamiento de oportunidades que periódicamente enfrentan las instituciones educativas frente a los grupos de partes interesadas (estudiantes, vecinos, padres de familia, autoridades civiles, sociedad civil organizada, ONG´s, Universidades y otros).

El espacio de aprendizaje, en donde se enseña el conocimiento humano universal, como también el ejercicio de la ciudadanía, los valores que son parte del proceso de socialización y que contribuyen a los estudiantes a insertarse en la sociedad.

Los modelos pedagógicos han cambiado en su forma y su objetivo, el constructivismo como paradigma psicopedagógico, ha sustituido en algunos elementos y complementado en el acto pedagógico a la práctica conductista. De hecho el constructivismo es una aplicación de la teoría de aprendizaje organizacional, ya que sugiere que dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje surja el aprendizaje colaborativo entre docentes-estudiantes y entre estudiantes-estudiantes. Esto supone la interacción, el compartir experiencias y el sintetizar el conocimiento grupal a partir de los conocimientos individuales que cada uno tiene.

Según (Argyris y Shon, 1986, 10-11) citado por (Álvarez; George, 2005: 248) "Una organización es como un organismo en el que cada una de sus células contiene una imagen particular y cambiante de si misma, en relación con el todo, al igual que en un organismo, la práctica organizacional se deriva de las imágenes individuales" Por lo que la teoría de la acción, propuesta depende de la forma en la cual los integrantes la representan.

En el aprendizaje organizacional no debe pensarse en organizaciones estáticas, sino en procesos activos de organización. La continuidad organizacional no sería comprensible si dependiera únicamente de imágenes múltiples, paralelas o individuales. Cuando las organizaciones son muy complejas los integrantes no pueden limitarse al trato de persona para comparar y ajustar sus teorías de acción,

porque aun entre individuos la imagen de la organización difiere. Los individuos necesitan referencias externas, para guiar sus ajustes privados.

Las referencias externas son mapas organizacionales, memorias y programas. Por ejemplo, como mapas se incluyen los diagramas de flujo, que son operacionalización de los manuales de procedimientos. Estas referencias sirven para agrupar patrones individuales de comunicación interpersonal, la memoria organizacional incluye los archivos, base de datos, estados financieros (Robbins y Coulter, 1999: 518)

La teoría de aprendizaje organizacional propuesta por Chris Argyris y Donald Schön, citado por (Almendarez; George, 2005: 251) consideran que:

> Los productos del aprendizaje organizacional pueden tomar muchas formas, pero deben generar un cambio en las teorías de acción de la organización que son:
>
> - Interpretaciones de éxito o fracaso.
> - Conexiones causales entre acciones y resultados y sus implicaciones para el futuro.
> - Descripciones del ambiente organizacional y sus cambios así como sus demás posibles en el futuro desempeño.
> - Análisis del potencial y límites de alternativas estratégicas organizacionales, de estructuras, técnicas, sistemas de información y sistemas de incentivos.
> - Descripción de visiones conflictivas e intereses que aparecen en la organización en condiciones de complejidad e incertidumbre.
> - Reflexiones críticas de teorías de acción de la organización y propuestas para su reestructuración.
> - Descripción y análisis de experiencias de otras organizaciones.

-Todos estos resultados de investigación califican como productos de aprendizaje organizacional, cuando generan cambios en el comportamiento.

Las personas son el principal activo de las organizaciones, según lo establece la teoría del capital humano propuesta por Theodore Schultz, premio nóbel de economía en 1979. En su clásico libro *Como invertir en la gente*, Schultz (1978) explica como el principal valor que tiene una nación, una organización son las personas, y por que es necesario invertir en ellas (tiempo, recursos) para expresar las potencialidades del talento humano.

El trabajo en equipo es la forma en cómo las organizaciones utilizan el factor humano, para identificar las causas de los problemas como posibles soluciones para resolverlos. “El fundamento del trabajo en equipo o trabajo colaborativo, lo constituye las bases biológicas de la conducta. Estas se encuentran muy bien explicadas por la teoría de la memoria colaboradora”. Psicólogos como Bower, 1997 citado por (Briggs ;Peat, 1999:103) establecen que la memoria colaboradora proporciona un ejemplo de auto organización colectiva.

El trabajo en equipo puede ser desarrollado en las organizaciones a través de diversas formas o esquema como por ejemplo: las comunidades de práctica, los círculos “kaisen”, que son grupos de mejoramiento continuo, que comenzaron a establecerse en el ambiente de las organizaciones industriales en Japón a partir de la década de 1950´s, pasando luego a los Estados Unidos, y de ahí se han derivado diversas aplicaciones a usos civiles, consisten en la selección de personas dentro de la organización para organizar grupos de respuesta ante problemas emergentes o de decisiones de mejoramiento de la calidad (Thompson, 2000)

Las comunidades de práctica son grupos de personas que se reúnen con la finalidad de compartir ideas, encontrar soluciones e innovar, uniendo sus

esfuerzos en pro del mejoramiento continuo de la disciplina. Las comunidades de práctica son una forma de trabajo colaborativo en formatos virtuales en los que no es necesario esta frente a frente para realizar dichos trabajos. El trabajo colaborativo en redes como se le conoce es una forma novedosa de gestionar el conocimiento. (Wenger, M ; Snyder, J 2002).

Los círculos de calidad o círculos Kaizen son pequeños, en ellos pueden participar desde cuatro hasta quince integrantes, ocho es el número perfecto. “Todos sus integrantes deben laborar en una misma unidad o área de trabajo, de forma que los problemas y las soluciones les sean comunes en lenguaje y práctica. Las áreas de trabajo permiten desarrollar identidad en el círculo “(Thompson, 2000: 12).

En el caso de las organizaciones escolares se pueden trabajar en comunidades de práctica para ligar instituciones con contextos y problemas similares, así como con metas comunes, por ejemplo una de estas iniciativas podrían ser la Red Nacional de directivos docentes, en la que los directores de centro educativo puedan intercambiar recursos de aprendizaje, comunicarse sobre la existencia de eventos que los fortalezcan en nuevas técnicas y enfoques dentro de la disciplina. En este caso hipotético la comunidad de práctica será la Red para estimular el trabajo colaborativo virtual, y dentro de cada institución o distrito la implementación de círculos de calidad o círculos Kaizen.

Para potenciar el trabajo en equipo es necesario identificar las principales potencialidades y limitaciones. Maxwell (2001) ha expuesto una sistematización de experiencias del trabajo en equipo, basado en lo que él llama las 17 leyes de trabajo en equipo.

Tabla No. 1

Leyes del Trabajo en Equipo según John C. Maxwell

Ley del trabajo en equipo	Explicación sintética mediante una parábola
La ley de lo trascendental	Uno es demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas
La ley del cuadro completo	La meta es más importante que la participación individual
La ley del nicho	Cada jugador tiene un lugar donde dar lo mejor de si
La ley del Monte Everest	A medida que el desafío crece, la necesidad de un trabajo en equipo aumenta
La Ley de la Cadena	Todo equipo es tan fuerte como lo es su eslabón más débil
La Ley del Catalizador	Los equipos triunfantes tienen jugadores que hacen que las cosas sucedan
La Ley de la Brújula	La visión da confianza y dirección a los integrantes del equipo
La Ley de la Manzana Podrida	Las malas actitudes arruinan al equipo
La Ley de la Confiabilidad	Cuando de contar se trata los compañeros del equipo deben poder contar con los demás
La Ley del Precio	El equipo no logra alcanzar su potencial, cuando falla en pagar el precio
La Ley del Marcador	El equipo puede hacer ajustes cuando sabe donde está parado
La Ley del Banco	Los grandes equipos tienen mucha fuerza colectiva
La Ley de la Identidad	Los valores compartidos definen al equipo

Ley del trabajo en equipo	**Explicación sintética mediante una parábola**
La Ley de la Comunicación	La interacción aviva la acción
La Ley de la Ventaja	La diferencia entre dos equipos igualmente talentosos es el liderazgo
La Ley de la Moral Alta	Nada duele cuando se está ganando
La Ley de los Dividendos	Invierta tiempo extra en los componentes del equipo

Fuente, John C. Maxwell (2001)

Sin embargo una organización que aprende debe tener habilidades, para crear, adquirir y transferir el conocimiento. Puede modificar su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento y puntos de vista internos. Muchas organizaciones han llegado a crear o adquirir conocimiento, pero han sido menos exitosas al aplicarlo a sus actividades (Garvin, 1993 citado por Álvarez, L & George, C 2009: 253).

> *Las organizaciones que aprenden son habilidades en cinco actividades 1) Resolución sistemática de problemas; 2) Experimentación con nuevos puntos de vista; 3) Aprendizaje de su propia experiencia e historia; 4) Aprendizaje de la experiencia y mejor práctica de otros; 5) Transferencia eficiente y rápida del conocimiento a través de la organización. Al crear sistemas y procesos que soporten éstas actividades y las integren en las operaciones diarias, las organizaciones pueden administrar el aprendizaje de forma más eficaz (Garvin, 1993:121-133).*

La mayoría de las organizaciones practican los puntos 1 y 2, sin embargo nunca sistematizan su experiencia, por lo que se puede considerar como puntos críticos de control, los elementos 3, 4 y 5.

El aprendizaje de su propia historia. El conocimiento que se obtiene de los errores pasados es fundamental para lograr el éxito.

El aprender de otros, reconoce que no todo el aprendizaje llega del análisis interno y la reflexión. Organizaciones en campos completamente diferentes pueden ser fuente de ideas y análisis de pensamiento creativo. Pudiendo ser utilizadas técnicas como benchmarking (Robbins; Coulter, 2000).

La transferencia de conocimientos en todos los niveles de la organización debe de difundirse rápidamente, pudiendo utilizarse varias herramientas de comunicación organizacional como ser videos, informes, visitas, plenarias. El conocimiento se transfiere cuando hay los incentivos correctos, si los empleados saben que sus planes serán evaluados e implantados o que su aprendizaje será aplicado, hay mayores posibilidades de éxito (Flores; Gortari, 2010).

Los términos de aprendizaje organizacional pueden parecer novedosos pero fueron planteados por cientistas de la administración de las organizaciones desde mediados de 1965, cuando (Marshall Dimock, 1965: 39-47) que considera que tanto la biología como la administración tienen el mismo objeto de estudio, las organizaciones con los factores de decadencia, desarrollo, aprendizaje, adaptación y evolución. Sus ideas parten de los supuestos de John Storer, 1955 *The Web of Life* & J.T. Bonner, 1956 que expuso sus ideas en el libro *Cells and Societies.*

Organizaciones Adaptables como Producto del Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje en las organizaciones vivientes como animadas por los seres humanos, se puede identificar la adaptación como la característica y consecuencia del aprendizaje. Alan Weber (1995) escribió un clásico artículo. "*Los negocios son como la vida",* que supone la necesidad de aprender de las dinámicas de los seres vivos estrategias que pueden trasladarse a las empresas con fines de adaptación, coevo lución, competencia…etc., es la nueva forma de ver la interacción entre dos ciencias la ecología y la economía, que hoy en día están en proceso de fusión. Las ideas principales del artículo original son:

1. *Existe una similitud entre las organizaciones biológicas y las artificiales creada por los seres humanos.*
2. *Las leyes naturales tienen preeminencia entre las leyes que rigen el comportamiento social*
3. *La primera ley nos explica que la ausencia de cambios o equilibrios duraderos es la muerte organizacional como también lo es en los seres vivos.*
4. *Para provocar cambios es necesario vivir en el límite, en el caos, en donde los desequilibrios producen cambios como lo son los ciclos de vida y muerte en las relaciones entre depredador-presa como lo son en el nivel organizacional.*
5. *La auto organización y emergencia como ley nos indican que en el caos es posible que surja la creatividad humana para solucionar el problema, surgen nuevas ideas, nuevas empresas, nuevas formas de manejar organizaciones.*
6. *Las consecuencias de los cambios no son previsibles por tanto la inestabilidad puede traer tanto cambios positivos como negativos en la vida de una organización.*

Por tanto la teoría organizacional está cambiando en lenguaje como en prácticas, inspirados por las nuevas ideas y conceptos de las ciencias. “Aun cuando entre los teóricos no se llega a un acuerdo en cuanto a que tan lejos se pueden llevar las analogías y las metáforas de la naturaleza, la tendencia es hoy día sin duda, pensar en las organizaciones humanas como más dinámicas y menos estáticas, más funcionales o fisiológicas y menos estructurales o anatómicas, mas maleables y menos rígidas que lo que eran tan solo unos cuantos años” (De Greene, 1989: 19).

La mayoría de los teóricos de la organización están introduciendo términos como la estructura orgánica, sistemas de medios de vida y cerebro de la empresa, los cuales destacan la nueva manera de pensar.

> *Las organizaciones humanas formales son sistemas sociales o mejor dicho sistemas socio técnicos, debido al papel penetrante de la tecnología en el mundo moderno. Además, los sistemas sociales se mantienen en estrecha relación con los sistemas biológicos, en particular en lo que respecta a: La complejidad; la posesión de un ambiente interno e interrelaciones con ambientes externos plurales; el ajuste con un ambiente dado; la necesidad de adaptarse a cambios ambientales; los mecanismos o mutaciones que pueden fomentar la adaptación; la estabilidad o la inestabilidad; Los mecanismos de procesamiento, coordinación y control de información* (De Greene, 1989: 22).

Peter Senge (2000) considera que la escuela debe de ser considerada como una organización formal, desde el punto de vista que debe ser administrada y superar la visión sociología de la escuela como institución social, esto es un llamado de atención para ver a la escuela no solo desde el punto de vista de la función social que desempeñan sino también desde la perspectiva de la estructura de la organización.

El enfoque del aprendizaje organizacional aplicado a las escuelas fue formulado por Peter Senge en su famoso libro *La Quinta Disciplinas. Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*.

Los principios desarrollados en principio para las organizaciones mercantiles a principios de los años 90´s son también aplicables a las escuelas (Senge, 2000: 19), estos principios son muy importantes ya que fundamentan una clasificación y sistemática, Senge (2000) identifico los siguientes:

> ***Dominio Personal:*** *Esta es la práctica de crear una imagen coherente de su visión personal, el resultado que anhela obtener en la vida, junto con una evaluación objetiva de la actual realidad de su vida. Esto produce una especie de tensión interior, que si se cultiva, puede ampliar su capacidad de tomar mejores decisiones y alcanzar más de los resultados que busca.*
>
> ***Visión Compartida:*** *Esta disciplina compartida fijo un común propósito. Los que tienen un propósito común , por ejemplo maestros, administradores y personal escolar que aprenden a alimentar un sentido de compromiso en un grupo o organización desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear y guías que les ayuden a llegar a esa meta. Una escuela o comunidad que espera vivir aprendiendo necesita un proceso común de visión compartida.*
>
> ***Modelos Mentales:*** *Esta disciplina de reflexión e investigación se enfoca en desarrollar conciencia de actitudes y percepciones. Las de uno mismo y las de sus compañeros. Trabajar con modelos mentales también puede ayudar a definir más clara y honradamente la realidad corriente. Puesto que la mayoría de tales modelos suelen ser indiscutibles y están ocultos, un aspecto crítico de la escuela que*

aprende consiste en desarrollar la capacidad de hablar sin peligro y productivamente sobre temas delicados.

Aprendizaje en Equipo: *Esta es una disciplina de interacción en grupo. Con técnicas como el dialogo y la discusión, grupos pequeños de personas transforman su criterio colectivo y aprenden a movilizar sus energías para alcanzar metas comunes y desarrollar una inteligencia y una capacidad mayores que la suma de los talentos individuales de sus integrantes. Aprendizaje en grupo se puede fomentar en el salón de clases, entre padres y maestros, entre integrantes de la comunidad y en los "grupos piloto" que trabajan por el cambio escolar.*

Pensar en Sistemas: *En esta disciplina se aprende a entender mejor la independencia y el cambio, y por tanto a hacer frente con más eficiencia a las fuerzas que dan forma a las consecuencias de nuestros actos. Esto modo se basa en un cuerpo de doctrina cada vez mayor, sobre el comportamiento de la retroinformación y la complejidad: tendencias básicas de un sistema que a la larga llevan al crecimiento o la estabilidad. Técnicas tales como diagramas de flujo, arquetipos de sistemas, laboratorios de aprendizaje y simulaciones ayudan al estudiante a entender mejor las materias que estudia.*

2.3. El Aprendizaje Organizacional para el Fortalecimiento Institucional

El desarrollo organizacional exige cambios planificados mediante incrementos significativos en ajustes moderados en la organización, el personal y los procesos. El desarrollo organizacional exige acciones coordinadas propias de una organización que se ha estructurado de forma de lograr aprendizajes e incorporación de mejores prácticas en el desempeño de las tareas que tiene la organización. "El fortalecimiento institucional o desarrollo organizacional es el

proceso que trata de las personas y las organizaciones de personas en las organizaciones y de cómo funcionan “(French & Bell, 1996:2).

El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckard, 1969 citado por French & Bell, 1996:27).

Respecto de la naturaleza, los alcances y la importancia del desarrollo organizacional en las organizaciones modernas incluyendo en ellas a la escuela, vista no solo como institución social sino como organización formal (Bennis, 1969 citado por French & Bell, 1996:27) consideran que: “El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo “

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

Beckard & Pritchard citados por (French & Bell, 1996:54) establecen una diferencia entre *cambio de adaptación e incremental* y el *cambio a gran escala* quienes contrastan las estrategias de cambio *incremental* y las estrategias de cambio *fundamental.* “Se considera que la transformación organizacional exige

más demandas sobre el liderazgo del nivel más alto, más visión, más experimentación, más tiempo y la administración simultanea de muchas variables adicionales".

Una organización que propugna por el Desarrollo y fortalecimiento institucional según (Richard Beckard citado por French & Bell, 1996:75), debe de considerar los siguientes elementos como practicas dentro de la cultura organizacional:

1. Los bloques de construcción básicos de una organización son los grupos o equipos. Por consiguiente las unidades básicas del cambio son los grupos, no los individuos.

2. Una meta siempre pertinente del cambio es la reducción de una competencia inapropiada entre las partes de la organización y el desarrollo de una condición de mayor colaboración.

3. La toma de decisiones en una organización sana, está localizada en donde se encuentran las fuentes de información más que en un papel particular o en un nivel de la jerarquía.

4. Las organizaciones, las sub unidades en las organizaciones y los individuos tratan constantemente de administrar sus asuntos en relación con las metas. Los controles son medidas provisionales no la base de una estrategia administrativa.

5. Una de las metas de una organización saludable es desarrollar comunicaciones generalmente abiertas, una mutua confianza y una seguridad entre y a través de todos los niveles.

6. Las personas apoyan lo que ayudan a crear. A las personas afectadas por el cambio se les debe permitir una participación activa y

un sentido de propiedad en la planificación y la puesta en práctica del cambio.

Como podemos advertir el fortalecimiento y desarrollo organizacional es una función directa de trabajar con las personas que integran la organización. Varias hipótesis se relacionan con la importancia de los equipos de trabajo y con la administración en colaboración de la cultura y el equipo. (French y Bell, 1996) consideran un conjunto de hipótesis. En primer lugar, uno de los grupos de referencia que es más relevante en el aspecto psicológico para la mayoría de las personas es el grupo de trabajo, incluyendo a los compañeros y al jefe. Lo que ocurre en el grupo tanto a nivel formal como informal influye grandemente en los sentimientos de satisfacción y competencia.

En segundo lugar la mayoría de las personas desean sentirse aceptadas e interactuar en forma cooperativa, por lo menos con un pequeño grupo de referencia y por lo común con más de un grupo, como el grupo de trabajo, la familia, la iglesia o un grupo en el club, por tanto se está trabajando con el nivel informal de organización de grupos.

En tercer lugar, casi todas las personas son capaces de hacer contribuciones mayores a la efectividad y el desarrollo del grupo. Las implicaciones de estas hipótesis son varias. Dejar que el equipo se desarrolle, porque a menudo son la mejor forma de que se desempeñe el trabajo y además son las mejores maneras de satisfacer las necesidades sociales y emocionales en el trabajo. Según (French y Bell, 1996) también, los líderes deberían de invertir en los grupos: invertir el tiempo requerido para el desarrollo del grupo: invertir tiempo y dinero en la capacitación, con el fin de incrementar las habilidades de los integrantes del grupo, invertir energía e inteligencia en la creación de un ambiente positivo. Es de importancia especial que los líderes adopten un estilo de liderazgo de equipo, no un estilo de liderazgo de uno a uno. Para lograrlo, los líderes deben de asignar un trabajo importante a los equipos no a los individuos.

Otra hipótesis, es que el líder formal (directivo), no puede desempeñar todas las funciones del liderazgo y de mantenimiento que se requieren para que un grupo perfeccione su efectividad. Por tanto, los integrantes del grupo deberían ayudar al líder en el desempeño de los múltiples roles requeridos para la eficiencia del grupo. Una implicación es hacer que los integrantes del mismo reciban capacitación en habilidades para ser más eficientes como grupo, como la resolución de los problemas y toma de decisiones, manejo de conflictos, facilitación y comunicaciones interpersonales.

Y por supuesto que los sentimientos y actitudes reprimidas afectan en forma adversa la resolución de problemas, al crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo, se debe alentar a los integrantes del equipo a que aprendan a enfrentarse de una manera efectiva a los sentimientos positivos y negativos.

A criterio de (Senge, 2000) en las organizaciones mercantiles, actualmente se está hablando de las organizaciones flexibles, las organizaciones que aprenden, lo cual exige un rediseño en las estructuras organizacionales. En organizaciones públicas o del tercer sector que están normadas por procedimientos y cumplimiento de normas obligatorias, es un tanto más complejo el realizar rediseño organizacional, ya que hay que cambiar leyes, procedimientos y crear nuevas estructuras exige tiempo en incidencia política.

2.4. Desarrollo Institucional

De acuerdo con Senge (2000), el desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda para el incremento de los niveles de calidad, equidad y pertinencia. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

Se reconocen en el desarrollo institucional una serie de características:

- Ha de ser intencional, planificado y sistemático. El desarrollo de las instituciones educativas no es un cambio espontáneo, es un proceso continuo de largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.

- Considera los diferentes niveles que conforman la acción educativa. No obstante que las universidades son el centro del cambio, es necesario tener en cuenta además el contexto en que éstas se desarrollan, así como prestar atención a sus integrantes.

- Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso de enseñanza-aprendizaje; la cultura organizacional; la distribución y el uso de recursos; la distribución de responsabilidades; la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.

- Ha de estar implicada y comprometida toda la comunidad universitaria, es decir, el conjunto del profesorado y la dirección de la institución, el alumnado, las familias y la comunidad en general.

- Fomenta el desarrollo profesional de los docentes. Sin una modificación de las actitudes, los comportamientos y la práctica del profesorado, ningún cambio es posible.

- Busca conformar una organización de aprendizaje, una institución escolar que supere el mero desarrollo personal para procurar su crecimiento como entidad global.

La institución educativa es el centro del cambio. Ello implica una doble perspectiva: por una parte, las reformas externas deben ajustarse a las características propias de cada institución educativa, pero también los cambios

deben superar la visión exclusiva de la institución como protagonista del cambio. Así, en términos generales, la institución educativa es la que debe orientar su propio proceso de cambio.

2.5 Liderazgo, Personalidad y Aprendizaje Organizacional

2.5.1 Conceptualización de la Categoría Liderazgo

Algunas conceptualizaciones del fenómeno del liderazgo han sido proporcionadas por autores desde las ciencias de la administración o de la psicología organizacional.

Desde el punto de vista psicológico es clásico el pensamiento de Le Bon citado por (Freud, 1969:10), acerca de la psicología de las multitudes. En palabras de Gustavo Le Bon:

> *El más singular de los fenómenos presentados por una masas psicológica es la siguiente: Cualesquiera que sean los individuos que la componen y por diversos o semejantes que puedan ser un género de vida, sus ocupaciones, su carácter o su inteligencia, el solo hecho de hallarse transformados en una multitud, les dota de una especie de alma colectiva. Esta alma les hace sentir, pensar y obrar de una manera por completo distinta de cómo sentiría, pensaría y obraría cada uno de ellos aisladamente.*
>
> *Ciertas ideas y ciertos sentimientos no surgen ni se transforman en actos, sino en los individuos constituidos en multitud, la masa psicológica es un ser provisional compuesto de elementos heterogéneos, soldados por un instante, exactamente como las células de un cuerpo vivo, forman por su reunión, un nuevo ser, que muestra caracteres muy diferentes de los que cada una de tales células posee.*

Fácilmente se comprueba en que a la medida que existen diferencias individuales integrado a una multitud del individuo aislado. Lo que ya resulta más arduo es descubrir las causas de tal diferencia. Para llegar por lo menos a entreverlas es preciso recordar, ante todo la observación realizada por la psicología moderna de que no solo en la vida orgánica, sino también en el funcionamiento de la inteligencia, desempeñan los fenómenos inconscientes un papel preponderante.

La influencia que tienen las personas que denominamos líderes, sobre nuestros actos, está escasamente estudiada, todavía podemos advertir los elementos del mito, y la falta de un logos. La influencia de los líderes sobre los demás, ha sido representada iconográficamente a través del cuento del Flautista de Hamelin. Sin lugar a dudas el liderazgo es una forma de control mental de una persona sobre las multitudes, esta influencia puede ser negativa como en el caso de Adolfo Hitler, quien convenció al pueblo Alemán a una postura Nazista, también son abundantes los ejemplos del liderazgo positivo, incluyendo dentro de esta categoría los liderazgos religiosos trascendentales de Mahoma, Jesús el Cristo y otras.

El liderazgo es considerado como una de las principales habilidades directivas que deben de expresar los gerentes y los dirigentes de organizaciones (Madrigal,2009). Esta autora plantea desde el estudio de las habilidades directivas el proceso de liderazgo como una habilidad deseable en los directivos, sumada a la comunicación, el trabajo en equipo, la organización, la dirección, el control. En el caso de las organizaciones educativas algunas de las habilidades directivas como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la planificación, la conducción de procesos son imprescindibles. En el caso de las escuelas que aprenden el principal desafío consiste en superar el modelo del liderazgo educacional en el que el director lo hace todo (Senge, 2000: 457).

Según (Hughes, Ginnett y Curthy :2007, 7) el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y a la situación. Algunos investigadores en

el liderazgo se han enfocado en la personalidad, rasgos físicos, o comportamientos del líder, otros han estudiado como los aspectos de la situación afectan la actuación de los lideres. De ello se ha desprendido un conjunto de conceptualizaciones sobre el proceso y la categoría misma de liderazgo:

Tabla No. 2

Conceptualización de la categoría de Liderazgo

Conceptualización de Liderazgo	Autor
Proceso mediante el cual se induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada	(Bennis, 1959)
Dirigir y coordinar el trabajo de los miembros del grupo	(Fiedler, 1967)
Relación interpersonal en la que otros cumplen por que quieren, no por que tengan que hacerlo	(Merton, 1969)
Transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas	(Bass, 1985; Tichy y Devana, 1986)
Proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas	(Roach y Behling, 1984)
Acciones que enfocan recursos para crear oportunidades deseables	(Campbell, 1991)
El trabajo del líder es crear condiciones para que el equipo sea efectivo	(Ginnett, 1996)
Los fines del liderazgo incluyen obtener resultados a través de otros y los medios del liderazgo incluyen la capacidad de construir equipos cohesivos y orientados a las metas. Los buenos lideres son quienes construyen equipos para obtener resultados entre una variedad de situaciones	(Hogan, Curphy y Hogan, 1994)

Fuente: Adaptado de Hughes; Ginnett y Curphy (2007)

A partir de esta lectura ha sido posible establecer los siguientes supuestos sobre el proceso de liderazgo:

- El liderazgo es tanto una ciencia como un arte.
- El liderazgo es tanto racional como emocional.
- El liderazgo se da en ambientes organizacionales, ya sea que estos sean en grupos u organizaciones informales o en organizaciones formales.

2.5.2 El Proceso de Liderazgo

Los procesos de liderazgo se dan en el marco de la acción e interacción entre el líder, sus seguidores y el contexto o situación donde se produce el proceso de liderazgo. Este enfoque conocido como enfoque transaccional del liderazgo es el que supondrá el eje central para comenzar a entender los procesos de liderazgo en las organizaciones educativas tomadas como unidades de investigación.

El enfoque transaccional inicialmente estudiado por Fred Fiedler (1972) fue seguido y desarrollado por E.P. Hollander (1978), en el que se desconfigura las interacciones entre el Líder, los seguidores y la situación, tal como se puede observar en la siguiente figura.

Diagrama No. 1

Enfoque Transeccional del Liderazgo

Fuente: Hollander (1978) citado por Hughes, Ginnett y Curphy (2007)

Al analizar este diagrama de Venn, pueden surgir análisis bidimensionales como también de naturaleza tridiminensional. En el análisis bidimensional pueden surgir preguntas del como el líder logra influir a sus seguidores, pero también como la naturaleza y el tipo de personas que lo siguen influye en el comportamiento de el líder.

Otro análisis bidimensional es que características del entorno condicionan a las personas para seguir a otras en sus acciones o sus procesos, finalmente la última posibilidad bidimensional es cómo influye el tipo de situación en que dentro de un grupo formal o informal emerjan lideres y como los lideres manipulan el entorno cambiándolo para que se pueda establecer una conexión de influencia sobre los demás.

Naturalmente que el enfoque más rico de este tipo de planteamientos infográficos sobre la realidad recae sobre el análisis tridimensional en donde se analizan como

afectan y son afectados los tres condicionantes del liderazgo (líder, seguidores y contexto).

Según (Ginnety Curphy,2007) una forma en cómo se pueden estudiar estos condicionantes es utilizando la teoría de la atribución, que tiene amplias aplicaciones dentro de la teoría del aprendizaje y otras teorías psicologías, la auto atribución puede permitir describir las atribuciones de sí mismos que hacen los lideres como sus seguidores, la atribución puede permitir establecer o determinar que percepciones o atribuciones tiene el líder de sus seguidores como del contexto, así como la que se desarrolla desde los seguidores sobre su líder y el contexto donde se desarrolla el proceso de liderazgo.

Al analizar la arista de Hollander, se puede observar que dentro del círculo de líder uno de los aspectos más relevantes es la experiencia, esta categoría puede admitir formatos de Op2eracionalizacion bastante abstractos, sin embargo la ciencia cognitiva ha descrito los procesos mentales y psicológicos detrás de la experiencia, estos son:

- Percepción- observación. Se origina en procesos diarios producto de la interacción de la mente y el cuerpo con la realidad a través de los sentidos. Durante el proceso de experiencia, observación y percepción se pierde información, de manera que entre experiencia, percepción y memoria.

- Observación-Reflexión. No solo basta que exista un proceso de experiencia, recepción y memoria, sino que la experiencia sea relevante y producto de ello se produzca el raciocinio a través de la reflexión, que permita identificar prácticas correctas y errores en el manejo de las relaciones humanas.

- Reflexión-aprendizaje. El siguiente nivel que sigue al raciocinio, es luego de la identificación de los patrones lógicos, producir replicas de experiencias exitosas en

la manipulación e influencia sobre las personas para el logro de los objetivos del líder.

Naturalmente que es en el contexto o en la situación donde algunas personas logran desarrollar estos procesos mentales. Las tareas de desarrollo a menudo son más complejas y ambiguas que las tareas cotidianas, representan un reto a los individuos, son los líderes quienes afrontan las tareas de desarrollo que les plantea el contexto.

De forma que podemos concluir que el líder es aquel individuo que logra aprender a aprender de las experiencias que le plantea su contexto, y a utilizar de mejor forma los artilugios que le permitan influir a las demás personas o partes interesadas de su contexto.

2.5.3 El Enfoque en el Líder

Tres son las relaciones identificadas en los estudios de liderazgo enfocados en el líder, estos son: El poder y la influencia, el liderazgo y los valores, los rasgos del liderazgo y el comportamiento del líder en contextos grupales y organizacionales.

El poder es una expresión del liderazgo que ha sido examinado desde el contexto de las ciencias políticas sin embargo una definición operacional podría identificar que es la capacidad de producir efectos en otros (House, 1984 citado por Hughes; Ginnett y Cruphy, 2007).

Como ya hemos dicho los lideres tienen el potencial de influir en los comportamientos y actitudes de sus seguidores. El poder no surge de la auto atribución del líder, sino de las atribuciones de los seguidores, el por que los individuos siguen ordenes, son influenciados por un individuo para realizar acciones, aun es desconocido para la ciencia cognitiva, a pesar de ser uno de los aspectos más estudiados pero menos conocidos de la psicología contemporánea.

Según (Senge, 2000) el poder puede expresarse en distintos niveles, según el tipo de organización, la estructura jerárquica o el estilo de liderazgo, de forma que puede existir poder de experto, coercitivo, referente, por recompensa, legítimo. Cada uno de ellos se expresa en un buen número de características del contexto o situación y de las relaciones entre líder y seguidor.

Aun cuando el poder es un concepto en extremo importante, tener poder no tiene significado a menos que un líder esté dispuesto a ejércelo. El ejercicio del poder ocurre con mayor grado a partir de las tácticas de influencia que lideres y seguidores usan para modificar las actitudes de cada uno. El tipo de tácticas de influencia usado parece esperado y el racional detrás de las distintas tácticas de influencia.

Ya que las diferentes tácticas de influencia diseñadas para levantar a otros en general son más exitosas que las que destruyen a otros, los practicantes del liderazgo siempre deben considerar por que usan un intento de influencia en particular antes de utilizarlo en verdad.

Al considerar con cuidado el racional detrás de la táctica, los líderes son capaces de evitar tácticas de presión y legitimación y encontrar formas de influir a seguidores que los hagan subir y no destrozarlos.

Ser capaces de usar tácticas de influencia que modifiquen la actitud y el comportamiento de los seguidores en la dirección deseada y al mismo tiempo construir la autoestima y la confianza en sí mismos debe ser una habilidad que todos los líderes están obligados a buscar y dominar.

En cuanto a los valores, estos pueden considerar como las construcciones que representan series generales de comportamiento o estados de las cosas que los individuos consideran importantes y son parte central de la integración psicológica

de un líder. Los valores impactan el liderazgo a partir de un contexto cultural dentro del cual varios atributos y comportamientos son considerados diferencialmente positivos o negativos. La práctica del poder y las tácticas de influencia utilizadas están directamente relacionadas con los valores que practique el líder.

Dentro del enfoque de liderazgo se destacan los rasgos de la personalidad, estos se refieren a regularidades o tendencias recurrentes en el comportamiento de una persona, el enfoque de rasgos a la personalidad que mantiene cada individuo y que hace que se comporte de determinada manera por la fortaleza de los rasgos que posee. A través de la metodología de cinco factores de la personalidad (MCF) se encuentran: La escrupulosidad, la confiabilidad, apertura a la experiencia, el ajuste y la inteligencia.

Finalmente dentro del enfoque del liderazgo se puede caracterizar el comportamiento grupal y organizacional de los líderes. Los líderes pueden crear planes de desarrollo para si mismos y también ayudar a sus seguidores con cambios en el comportamiento a través de Coaching o programas con mentores. Los programas de Coaching informal a menudo consisten de una serie de pasos diseñados para crear cambios de comportamiento permanentes en los seguidores y tanto lideres como seguidores desempeñan roles activos en programas de Coaching informal. Los programas a través de mentores tienen muchos de los mismos objetivos que los de Coaching, pero se dan entre un individuo (el protegido) y un líder que está en varios niveles arriba en la organización (el mentor).

2.5.4 El Enfoque de los Seguidores

El enfoque de los seguidores del liderazgo, incluye la motivación, satisfacción, desempeño, los grupos y los equipos.

2.5.5 El Enfoque Situacional

Según (Senge, 2000) el enfoque situacional, incluye el análisis de las características de la situación, la contingencia del liderazgo y el cambio de contextos derivados del liderazgo.

2.6 Los Estudios sobre el Liderazgo en las Organizaciones

El liderazgo es la acción de las personas que guían el comportamiento de los demás, en los grupos informales o dentro de las organizaciones formales. El estudio del liderazgo se puede hacer desde varias perspectivas:

- Psicológico
- Social
- Empresarial

A criterio de (Robbins & Judge, 2009: 391) sobre la naturaleza del liderazgo como comportamiento humano, existen dos hipótesis al respecto:

1. Teoría de los rasgos
2. Teoría basada en el comportamiento
3. Teoría basada en la contingencia
4. Teoría del Intercambio Líder- seguidores
5. Teoría de la Atribución

Básicamente este conjunto de teorías plantean el eterno dilema de la ciencia entre determinismo y voluntad. En el primero de los casos supone que los líderes nacen con características y cualidades que se expresan si son estimulados por el ambiente (Teoría de los rasgos). En el segundo de los casos considera que el liderazgo es una meta que puede ser alcanzada por medio de la voluntad humana y de trazar un camino que permita alcanzarla, mediante el desarrollo de capacidades, competencias y habilidades a través de la educación formal o del

aprendizaje por imitación (Teorías basadas en el comportamiento, en la contingencia, y en la iniciación de líderes dentro del grupo de seguidores).

2.6.1 Teoría de los rasgos

La teoría de los rasgos es una de las más antiguas, supone la existencia de factores diferenciadores, adscritos a la personalidad y que son de orden determinado, el carácter, aspectos físicos e intelectuales son ya determinados por la genética. Esta teoría busca identificar dentro de los líderes características o atributos, que les permite que otros los identifiquen como líderes. Características físicas como la belleza, que depende del Canon Humano de la época y de la cultura. Luego algunas cualidades derivadas del carácter y personalidad como el *carisma, el entusiasmo y la valentía*. Actualmente se incluye dentro de los rasgos de personalidad deseable en líderes emergentes, la *inteligencia emocional*, que es la capacidad de responder ante situaciones contingenciales de una forma correcta para los fines de la organización y de las personas (Robbins; Judge, 2009).

Sin embargo las investigaciones en ésta área, que se comenzaron a conducir desde 1970, han identificado más de 80 rasgos en 20 estudios diferentes, sin embargo dichas características o cualidades no han sido contundentes, ya que se identifican en unos y no en otros, además que la no existencia de uno o más factores no determina la inexistencia de liderazgo (Madrigal, 2010).

Esta teoría ha recibido influencia de la escuela Gestalt, de la psicología de los biotipos y en general de la escuela de pensamiento psicobiológico, su cuerpo naturalmente es una descripción del fenómeno cuando éste ya ocurre, no pudiendo tener un valor predictivo sobre los nuevos líderes, aunque este sea su objetivo. El desarrollo de test y pruebas psicológicas para la búsqueda de directivos ha sido un anhelo de los gestores del talento humano, lo cual no se ha logrado materializar hasta el momento.

A criterio de (Senge, 2000) uno de los principales rasgos del liderazgo es la personalidad, la psicología de la personalidad es una disciplina científica relativamente reciente, aunque los estudios sobre la Personalidad son más remotos. A lo largo de los años, ha logrado un prestigio basado en la existencia de un elevado número de investigadores dedicados a ella, en un considerable volumen de publicaciones periódicas encargadas de la divulgación de los descubrimientos, y una gran variedad y amplitud de estudios sobre la temática que le es propia. Como consecuencia de un largo y, a veces, azaroso proceso, su estatus de Psicología ***minor***, dentro de las Ciencias Psicológicas y del Saber, ha dado paso a un primerísimo plano de actualidad, llegando a ser considerada prioritaria.

Con el transcurrir del tiempo, la Psicología de la Personalidad ha pasado de ser un conjunto de estudios introspectivos con escaso apoyo científico, ha consolidarse como disciplina científica a través de la aplicación rigurosa del Método Científico. Con ello, se va haciendo realidad la pretensión leibniana de que *el ser* es el *hacerse del ser*. Esto, no obstante, no supone la exclusión de otros estudios relativos al hombre en su conjunto.

2.6.1.1 Enfoque basado en los rasgos

Rasgo: Cualquier aspecto estable del comportamiento del individuo que lo diferencia de los demás (Guilford, 1975): somáticos, afectivos (motivacionales), cognitivos (aptitudinales), socio relacionales (actitudinales).

(Respuesta específica - Hábito - Rasgo - Tipo)
-Eysenck, Cattell, Allport, etc.-
Enfoque psicodinámico:

Concibe la personalidad no como suma de rasgos, sino de proceso dinámico cuyo núcleo se desarrolla en la niñez (Freud, etc.).

Algunas de las principales definiciones de la personalidad son:

CATTELL (1963): "Aquello que nos permite pronosticar lo que una persona hará en una situación determinada".

ALLPORT (1971): "Organización dinámica interna del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes peculiares (únicos) a su medio".

HERRERA y RAMÍREZ (1992): "Combinación de factores o rasgos biológicos, físicos, psíquicos y sociales que hacen a cada hombre único e irrepetible y que determina su forma de ser (pensar y sentir) y actuar".

2.6.1.2 Habilidades Directivas

Las tareas del liderazgo como dinamizador y promotor de dicho cambio deben dirigirse a:

(a) Con el posible apoyo externo, el liderazgo actúa como agente interno que promueve *condiciones organizativas internas* que posibiliten el desarrollo del centro como organización y base del cambio. El líder, desde esta perspectiva, debe contribuir a posibilitar aquellos elementos que contribuyan a *capacitar al centro a autorenovarse*: establecer una visión clara de la escuela, valorar y utilizar tareas relevantes, encontrar modos que faciliten el consenso sin impedir el pensamiento crítico.

(b) El liderazgo como *dinamizador y promotor del cambio organizativo*, con procesos tales como autorevisar la acción anterior (cuestionar prácticas vigentes) para determinar déficits, necesidades o problemas, clarificar expectativas, implicar a los miembros en compromisos y planes para la mejora, redirigir las resistencias, y la autoevaluación institucional. El ejercicio del liderazgo se caracteriza por

coordinar procesos, estimular las tareas, compartir metas, capacidad para resolver problemas y toma de decisiones.

A criterio de (Robbins y Coulter, 2000) durante muchos años las escuelas de negocios, han prestado atención únicamente al aumento del nivel de los conocimientos que tienen sus estudiantes y no al desarrollo de las habilidades. La formación de actitudes y capacidades para coordinar y dirigir personas tradicionalmente es algo que no se ha estimulado, pero que recientemente empieza a cobrar importancia dentro de los procesos de formación de los gerentes.

La importancia del estudio de las habilidades directivas, estriba en conocer que hacen los directivos y que deben hacer, que necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o de liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo (Madrigal, 2009: 8).

Las Habilidades de los Directivos, se pueden clasificar de acuerdo a varios dominios de aprendizaje y de interacción social, tal como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla No. 3

Clasificación de las Habilidades Directivas

Grupo de Habilidades	**Habilidades Incluidas en el Grupo**
Habilidades Conceptuales	Organizaciones, Administración, Planeación Estratégica, Comportamiento Humano en el Trabajo, Aspectos Legales, Cultura Organizacional, Ambiente en el que se desenvuelve la empresa, Globalización y Competitividad.

Grupo de Habilidades	Habilidades Incluidas en el Grupo
Habilidades Interpersonales	Motivación, Inteligencia Emocional, Dirección y Supervisión, Delegación y Facultamiento, Liderazgo, Manejo del Estrés, Actitud ante el cambio, Presentación, Administración del Tiempo, Negociación.
Habilidades Sociales	Escuchar, Conversar, Preguntar, Disentir, Pedir Ayuda, Dar instrucciones, Expresar afecto, Pedir Permiso…

Fuente: Madrigal (2009) *Habilidades Directivas*

Además de este conjunto de habilidades que sirven al gerente de negocios para dirigir organizaciones formales, también existen otro grupo de habilidades que permiten integrarse a proceso de globalización e internacionalización. Este tema será tocado nuevamente en el capítulo 9, en lo referente a las relaciones internacionales.

Los procesos de globalización y mundialización exigen la formación de un nuevo estilo de gerente, que tenga capacidad para:

1 Aprender (A vivir con los otros; A lo largo de la vida; A enfrentar situaciones imprevisibles; A vivir la vida)
2 Interaccionar con otras culturas. (Reconocer las diferencias culturales, Movilidad de una perspectiva a otra, reconociendo que existen diferencias pero no grados de superioridad; capacidad para la comunicación intercultural; Cultivo de capacidad para corresponder y para percibir como otros lo ven; Capacidad de diagnostico.

Según Madrigal (2009) el cultivo de las habilidades directivas no puede realizarse en los formatos formales del curriculum, por tanto será necesario acudir al curriculum invisible, el cual no está escrito, de tal forma que el cultivo de las habilidades directivas puede realizarse a través de dinámicas grupales (ensayos

de roles, socio dramas, estudios de caso, la práctica del deporte, los trabajos en equipos).

Si una Universidad garantiza la formación de las habilidades directivas en sus estudiantes puede también establecer que sus egresados y graduados tendrán una alta movilidad profesional y social.

2.6.1.2.1 La Comunicación como una Habilidad Directiva

La comunicación una actividad inherente al hombre, la cual le ha permitido su evolución individual y social. Tanto la comunicación verbal como la no verbal, la escrita y la virtual desempeñan un importante papel en la interacción con los demás al satisfacer una de las necesidades primordiales del ser humano, que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor. También es una manifestación de la capacidad de comunicar a otros lo aprendido y de esta forma crear culturas y formas de vida que se transmiten de una generación a otra, lo que ha determinado cambios culturales y ha favorecido el progreso de la humanidad. (Madrigal, 2009:55).

La comunicación en grupo es una de las primeras habilidades que comenzamos a desarrollar como seres humanos. Dentro de un grupo informal, o una organización formal, la comunicación cumple cuatro funciones básicas:

- Expresión emocional. Es utilizada con el fin de satisfacer las necesidades, fortalece y mantiene el sentido de identidad, así como desarrollo y cumple la función de intercambio de información, influencia en los otros.

- Motivación de los integrantes del grupo o de la organización. La motivación facilita el cumplimiento de propósitos, metas y facilita la toma de decisiones colegiadas en un grupo o en una organización.

- Control. La comunicación cumple la función de control cuando a través del lenguaje corporal de desaprobación, llamados de atención verbales o por escrito se busca controlar comportamientos negativos que afectan el cumplimiento de las metas del grupo o de la organización.

- Información. La comunicación proporciona información a los individuos y grupos permitiéndoles identificar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, lo que les permite una adecuada toma de decisiones para el logro de los objetivos y metas que se proponen ya sea a corto, mediano o largo plazo.

2.6.1.2.2 El Liderazgo como una Habilidad Directiva

El liderazgo es considera como una de las principales habilidades directivas que deben de expresar los gerentes y los dirigentes de organizaciones (Madrigal, 2009). En el caso de las organizaciones educativas algunas de las habilidades directivas como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la planificación, la conducción de procesos son imprescindibles. En el caso de las escuelas que aprenden el principal desafío consiste en superar el modelo del liderazgo educacional en el que el director lo hace todo (Senge, 2000: 457)

El liderazgo es la acción de las personas que guían el comportamiento de los demás, en los grupos informales o dentro de las organizaciones formales. El estudio del liderazgo se puede hacer desde varias perspectivas:

- Psicológico
- Social
- Empresarial

Desde el punto de vista psicológico es clásico el pensamiento de Le Bon citado por (Freud, 1969:10), acerca de la psicología de las multitudes. En palabras de Gustavo Le Bon:

> *El más singular de los fenómenos presentados por una masas psicológica es la siguiente: Cualesquiera que sean los individuos que la componen y por diversos o semejantes que puedan ser un genero de vida, sus ocupaciones, su carácter o su inteligencia, el solo hecho de hallarse transformados en una multitud, les dota de una especie de alma colectiva. Esta alma les hace sentir, pensar y obrar de una manera por completo distinta de cómo sentiría, pensaría y obraría cada uno de ellos aisladamente.*
>
> *Ciertas ideas y ciertos sentimientos no surgen ni se transforman en actos, sino en los individuos constituidos en multitud, la masa psicológica es un ser provisional compuesto de elementos heterogéneos, soldados por un instante, exactamente como las células de un cuerpo vivo, forman por su reunión, un nuevo ser, que muestra caracteres muy diferentes de los que cada una de tales células posee.*
>
> *Fácilmente se comprueba en que a la medida que existen diferencias individuales integrado a una multitud del individuo aislado. Lo que ya resulta más arduo es descubrir las causas de tal diferencia. Para llegar por lo menos a entreverlas es preciso recordar, ante todo la observación realizada por la psicología moderna de que no solo en la vida orgánica, sino también en el funcionamiento de la inteligencia, desempeñan los fenómenos inconscientes un papel preponderante.*

2.6.1.3TEORÍAS SOBRE LA PERSONALIDAD

2.6.1.3.1 Teorías Psicodinámicas:

1ª. Psicoanalítica de Freud .
2ª. Analítica de Jung.
3ª. Personalista de Murray.

Teoría Psicoanalítica de la Personalidad:

“La tendencia general de la vida está dedicada a obtener la máxima gratificación de los instintos y a reducir al mínimo los castigos y las culpas que puedan sobrevenir al sujeto” (Freud).

1. Los instintos como determinantes de la conducta:
2. Fases del desarrollo de la personalidad:

Están marcadas por las pulsiones (estímulos de la mente provenientes del organismo): sexual (líbido) y agresiva (agresión).
* Pulsión sexual:

- Oral (0_1½ años): Reflejo de succión, etc.
- Anal (1½_3 años): Superación de la fase Edípica.
- Fálica (3_6 años): Primer test sexual (voyeurismo).
- Latencia (6_12 años): Adormecimiento del sexo.
- Genital (12 en adelante): Maduración sexual.

Llaman Catexia Libidinal a la energía psíquica unida a una representación mental del objeto, que disminuye o desaparece de una fase a otra, en condiciones normales; pero cuando persiste recibe el nombre de Fijación.

3. Sistemas y estructuras de la personalidad:

Sistemas: Inconsciente, preconsciente y consciente.

Estructuras: Ello, yo y super yo.

Tabla No.4

Relaciones Yo, Superyo, Ello en las teorías psicodinamicas de la personalidad

PARTICIPACIÓN DE LOS SISTEMAS Y LAS ESTRUCTURAS		
Consciente	**Consciente**	**Consciente**
Preconsciente	**Preconsciente**	**Preconsciente**
Inconsciente	**Inconsciente**	**Inconsciente**
YO	**SUPERYO**	**ELLO**

La misión del Ello es funcionar como mecanismo de defensa para aliviar los conflictos creados entre las necesidades instintivas (Yo) y las exigencias sociales (Superyó)

2.6.1.3.2 Teorías Psicosociales:

Teoría de Adler: El hombre desde su nacimiento busca el poder como principal motivación de su vida. La conducta/comportamiento queda dirigido por siete principios: Sentimiento de inferioridad, sentimiento de superioridad, estilo de vida, yo creador, yo consciente, metas ficticias e interés social.

Teoría de Fromm: La tendencia nuclear del hombre es intentar realizar su naturaleza humana individual, que tiene las siguientes necesidades: relación, identidad, trascendencia, arraigo y marco de referencia.

2.6.1.3.3 Teorías Factorialistas (Allport, Cattell, Guilford, Eysenck):

Conciben la personalidad basada en un conjunto de estructuras: Respuestas Específicas, Respuestas Habituales, Rasgos y Tipos.

* *Respuestas específicas:* Conductas ocasionales que no caracterizan a un sujeto (primeras respuestas a estímulos).
* *Respuestas habituales:* Conductas que el sujeto tiende a repetir en las mismas o parecidas condiciones estimulares.
* *Rasgos:* Interconexiones de respuestas habituales (grupos de hábitos: sociabilidad, actividad, impulsividad...).
* *Tipos:* Interconexiones de rasgos: Control emocional/no control emocional, Intro/extraversión, Neuroticismo/paranoidismo.

2.6.1.3.4. TIPOLOGÍAS SOBRE LA PERSONALIDAD

Primeros estudios.

Tipología centrada en los humores (líquidos que predominan en el cuerpo), debida a Hipócrates y Galeno.

- *Sanguíneos:* Alegres, simpáticos, etc. (sangre).
- *Flemáticos:* Lentos, graves, etc. (linfa).
- *Coléricos:* Vengativos, orgullosos, etc. (bilis).
- *Melancólicos:* Sensibles, concentrados, etc. (atrabilis).

Constitucionales.

Tabla No. 5

Tipología de Personalidad de Kretschmer

TIPOLOGÍA DE KRETSCHMER		
Tipo Constitucional	**Tipo Psicológico**	**Tipo de Enfermedad**
Leptosomático	**Esquizotímico**	**Esquizofrénico**
Atlético	**Ixotímico**	**Epilético**
Pícnico	**Ciclotímico**	**Maníaco_Depresivo**

Tabla No. 6

Tipología de Personalidad de Scheldon

TIPOLOGÍA DE SCHELDON		
Correspondencia	**Psicotipo**	**Somatotipo**
Leptosomático	**Ectomórfico**	**Cerebrotónico**
Atlético	**Mesomórfico**	**Somatotónico**
Pícnico	**Endomórfico**	**Viscerotónico**

Tabla No. 7

Tipología de Heymans: **Basada en estos tres factores: Emotividad, actividad y representaciones (primarias o secundarias).**

TIPOLOGÍA DE HEYMANS		
Factores	**Psicotipo**	**Carácter**
E A P	Colérico	Extrovertido
E A S	Apasionado	Ambicioso
E'A P	Sanguíneo	Práctico
E'A S	Flemático	Ordenado y legal
E A'P	Nervioso	Cambiante
E A'S	Sentimental	Sensible
E'A'P	Amorfo	Superficial

TIPOLOGÍA DE HEYMANS		
Factores	**Psicotipo**	**Carácter**
E'A'S	Apático	Intolerante

Tabla No. 8

Tipología de Jung: **Basada en la forma de ser.**

TIPOLOGÍA DE JUNG	
Tipos	**Categorías**
Introvertidos	**Reflexivos**
	Sentimentales
Extravertidos	**Perceptivos**
	Intuitivos

Motivacionales/Sociales.

Tabla No. 9

Tipología de Spranger: **Basada en los valores del hombre:**

TIPOLOGÍA DE SPRANGER	
Psicotipo	**Valor**
Teórico	**Verdad**
Estético	**Belleza**
Político	**Poder**
Religioso	**Dios**
Social	**Amor**
Económico	**Riqueza**

Tabla No. 10

Tipología de Personalidad infantil de Kunkel

TIPOLOGÍA DE KÜNKEL
Estrella
Cenicienta
César
Tarugo

Para la evaluación del tipo de personalidad se utilizara un test de 10 preguntas, que permite identificar la tipología de Heymans Ver Anexo No. 2

Según (Roobins y Coulter) los estudios sobre el comportamiento organizacional de los líderes en el ambiente de las organizaciones formales, han permitido identificar algunas de las cualidades o rasgos que expresan los líderes:

1. Carácter: Es necesario ser firme en las posiciones e ideas.
2. Carisma: La Primera impresión es determinante en las relaciones interpersonales
3. Compromiso: Es la cualidad que separa a los hacedores de los soñadores.
4. Comunicación: Sin ella no hay ejecución del ideario
5. Capacidad: Es el poder del conocimiento, su desarrollo atrae a las personas.
6. Valentía: Es un estimulo para afrontar los retos.
7. Discernimiento: Capacidad de distinguir entre lo positivo y lo negativa a la organización como al ideario.
8. Concentración: Mientras mas aguda es mucho mejor.
9. Generosidad: Se gana cuando se comparte.
10. Iniciativa: El primer momento del emprendimiento.
11. Escuchar: Es necesario oír a los interlocutores
12. Pasión: Perseguir un sueño con intensidad.

13. Actitud Positiva: Todo lo que uno pretenda es alcanzable, siempre que se conserve el optimismo.
14. Solución de Problemas: separar los problemas personales de los problemas de la organización.
15. Relaciones: Tomando la iniciativa, los demás imitaran las buenas practicas.
16. Responsabilidad: Consigo mismo, con los demás y con el ideario.
17. Seguridad: La competencia nunca compensa la inseguridad.
18. Autodisciplina: Es necesario dirigirse uno mismo hacia los retos, para poder adquirir confianza.
19. Servicio: Es necesario ser solidario con los demás integrantes de la organización.
20. Aprender: Para mantenerse dirigiendo, es necesario mantenerse aprendiendo.
21. Visión: Puedes conseguir solo lo que se puede visualizar.

2.6.2 Teoría basada en el comportamiento

Supone la existencia de ciertos ambientes que propician el desarrollo del liderazgo, conocidos como teoría conductistas del liderazgo, tiene una importancia fundamental, ya que considera que en vez de seleccionar personas para que asuman el rol de liderazgo, se les puede capacitar para promover sus potencialidades de liderazgo (Robbins, Judge, 2009) (Madrigal 2010). Estudios conducidos por la Ohio State University, consideran que hay dos factores dentro de las organizaciones que pueden facilitar o promover comportamientos de liderazgo.

- Estructuras de iniciación, que son las experiencias, roles designados que favorecen que un líder en potencia defina y estructure su rol y el de sus subordinados en busca del logro de las metas (Robbins & Judge, 2009:389). Supone por tanto en que hay que exponer a los lideres en potencia, a experiencias vivenciales con retos crecientes, pero que igualmente su solución

cause beneficios de satisfacción de superación de los retos al equipo que dirige el líder.

- Consideración, que es el grado en que las relaciones de trabajo entre líderes y subordinados favorece la confianza mutua, permitiendo el desarrollo personal de ambos (líderes y subordinados).

2.6.3 Teoría basada en la contingencia

Supone que el liderazgo depende de la situación y no de la inducción, por tanto éste no puede ser controlado, ni desarrollado por medios artificiales (educación para el liderazgo). Por tanto la expresión del liderazgo dependerá en gran medida de multifactores como las relaciones entre los integrantes del equipo y el líder, la estructura y la dificultad de la tarea y la percepción de los integrantes del equipo respecto a las capacidades del líder.

La teoría de la contingencia, es aun una teoría en desarrollo, que se nutre de los planteamientos realizados por Fielder sobre el Compañero menos preferido (CMP), la teoría situacional de Blanchard. Se puede considerar que la teoría de la contingencia es una fusión entre la teoría de los rasgos (determinista) y la teoría basada en el comportamiento (conductista y voluntarista), suponiendo que no solo es necesario disponer de un ambiente que favorezca el desarrollo del liderazgo, sino también de identificar las personas que van a ingresar al proceso de dirección, con perfiles que permitan la expresión de potencialidades que ya son deterministas (Robbins; Judge, 2009)

2.6.4Teoría del Intercambio Líder- seguidores

Ya hemos considerado hasta aquí, que los lideres son personas de influencia, dentro de esta característica las teorías que tratan de explicar el liderazgo basado en los rasgos, el comportamiento y la contingencia, no consideran al equipo como

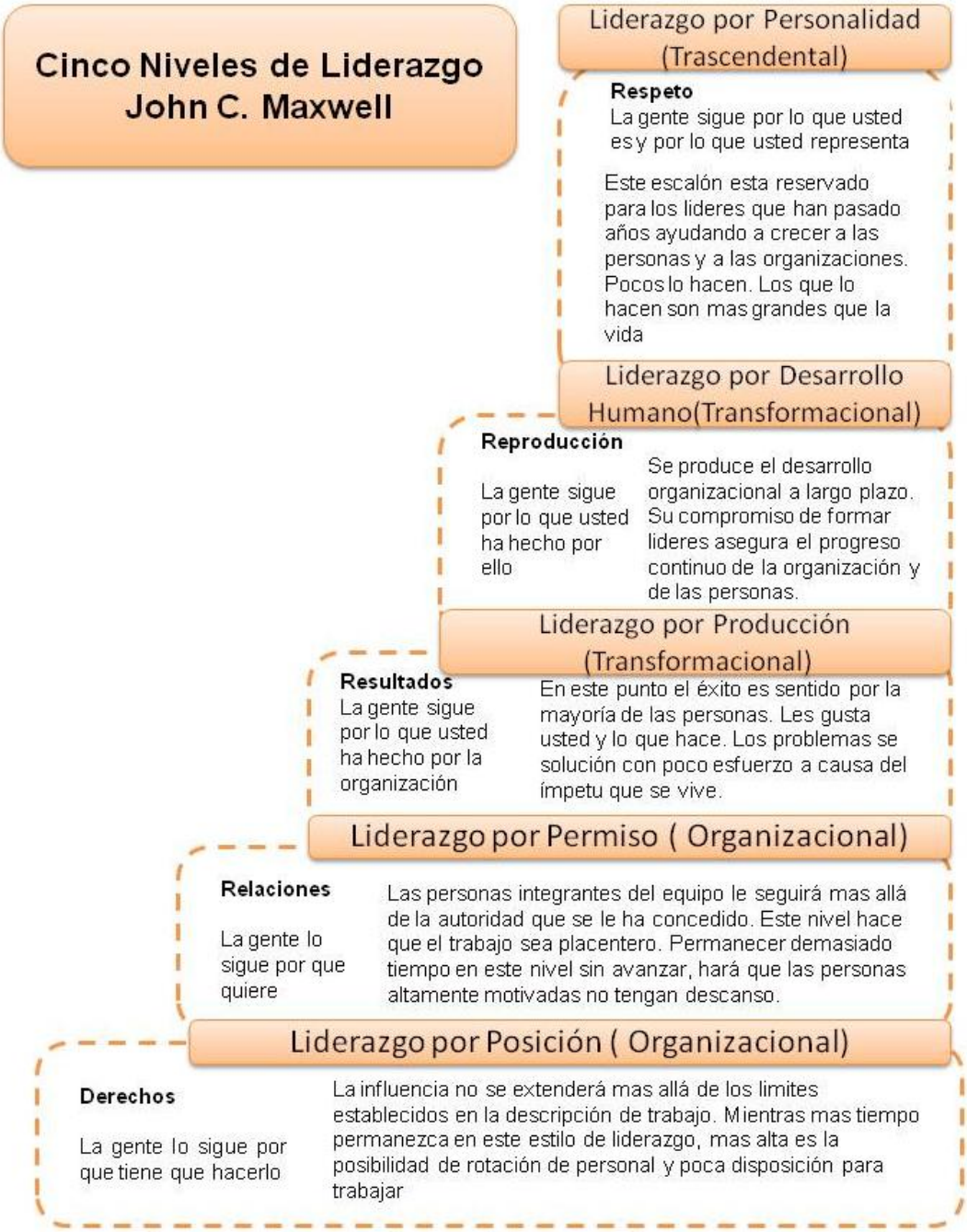
un factor de potenciación del liderazgo. (Maxwell, 1996: 26-30) “Considera que uno de los principales ambientes de formación de líderes se encuentra en el mismo equipo de personas que dirige.

El líder conduce el equipo, pero asimismo se retroalimenta de las ideas que presentan sus seguidores alterando permanentemente su ideario”. Los líderes bajo este enfoque no se preocupan por mantener y controlar el poder, sino de ser un ejemplo en sus seguidores para lograr una permanencia del ideario. Este tipo de liderazgo ha sido catalogado por Maxwell como liderazgo transformacional. Su formación como teólogo permitió el análisis y estudio de caso del liderazgo transformacional en la figura de Jesucristo dentro de la Iglesia Cristiana, que supuso el liderazgo de Cristo, que se ha transmitido generacionalmente primero a los padres de la Iglesia (uno de los doce discípulos San Pedro), y luego por transmisión generacional de la doctrina por un espacio de más de 20 siglos, creando una de las instituciones más solidas y antiguas, después de la familia.

Maxwell estudió y ha caracterizado los estilos de liderazgo (Derechos, relaciones, resultados, reproducción y respeto), los espacios (organizacional, transformacional y trascendental) y los niveles (Posición, permiso, producción, desarrollo humano y personalidad), estructurando un diagrama que lo ilustra y explica ampliamente en todas sus dimensiones.

Diagrama No. 2

Niveles de Liderazgo de Maxwell



Fuente: Maxwell, 1996:26 *Desarrolle el líder que está en usted*

Según Maxwell los verdaderos líderes son aquellos que son capaces de atraer a otras personas, que se identifiquen con el ideario y guíen las organizaciones bajo

un mismo ideal. Maxwell considera que *Hay que ser líder para descubrir a un líder, forjar a un líder y enseñar a un líder.*

Según Maxwell (1996) los líderes que guían líderes potenciales multiplican su eficacia, ya que mediante la delegación, la confianza y la promoción del crecimiento y desarrollo humano, pueden dedicar el tiempo ha tomar decisiones relevantes y no ha resolver problemas cotidianos y emergentes. Los líderes desarrollados extienden y realizan el futuro de la organización, ya que multiplican la visión, dentro de las empresas mercantiles más antiguas como Ford Foundation. Se puede identificar una amplia cadena de líderes que han retomado la empresa y han multiplicado los esfuerzos, las ventas y por tanto las ganancias y las utilidades.

A criterio de Hiellriegel, D & Slocum, J (2007) existen cinco fuentes importantes de poder interpersonal: el poder legitimo, el poder de recompensa, el poder coercitivo, el poder referente y el poder experto, las cuales son utilizadas por los lideres y otras personas en distintas situaciones. Los líderes utilizan estas fuentes de poder para influir en sus seguidores, apelando a una o varias de sus necesidades. El liderazgo efectivo depende tanto de que el seguidor acepte la influencia como de que el líder la proporcione.

- El poder legitimo es la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otros debido al puesto formal que ocupa en la organización.

- El poder de recompensa es la capacidad del individuo para influir en el comportamiento de otros proporcionándoles cosas que valoran.

- El poder coercitivo. Es la capacidad del individuo para influir en el comportamiento de otros imponiéndoles castigos.

- El poder referente consiste en la capacidad que tiene un individuo para influir en otros, porque es una persona respetada, admirada.

- Poder de experto, es la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otros debido a sus competencias y talentos reconocidos o a su comportamiento especializado.

Tambien Hellriegel, D; Slocum, J & Jackson, S (2006) en relación a las dinamicas del liderazgo transformacional postulan que implica influir en los seguidores por medio de un conjunto completo e interrelacionado de conductas y capacidades. Los gerentes que son lideres transformacionales anticipan el futuro, inspiran a los grupos de interés relevantes, en especial a los seguidores para que adopten una nueva visión o un conjunto de ideas, desarrollen a los seguidores para que sean lideres o mejores lideres y guía a la organización o al grupo para formar una comunidad de personas que aprenden, enfrentan retos y obtienen recompensas.

2.7 Liderazgo aplicado al campo Educativo

Según (Bolívar, 1997) Estamos en un momento de reconceptualización del liderazgo escolar (Leithwood, 1995; Smylie, 1995), ya sea porque enfoques emergentes nos inducen a extenderlo más allá de las posiciones ocupadas formalmente en la organización (el liderazgo como algo a "estimular" inductivamente entre todos los miembros), ya porque el liderazgo como algo a "ejercer" (imponer deductivamente a otros) está en una profunda crisis, en organizaciones convencionales, pero especialmente en organizaciones "educativas". Igualmente se discute si el liderazgo es algo individual, a promover en el grupo, o -mejor- un fenómeno o cualidad de la organización (Ogawa y Bossert, 1995). En fin, el movimiento de reestructuración escolar está dando la vuelta a los planteamientos tradicionales. En este sentido el texto de Sykes y Elmore que encabeza este escrito es sumamente ilustrativo: en lugar de limitarnos a ver cómo los equipos directivos podrían funcionar mejor en papeles ya dados, la

verdadera cuestión sería -al revés- cómo reestructurar los centros para que promuevan los papeles y funciones que deseamos. Así, cuando se habla de que el problema es la falta de formación (o, ahora, "acreditación") de los directivos, suele servir como dispositivo para desviar entrar en el verdadero problema: cómo deban estar organizados los centros escolares.

Los propósitos de incrementar el liderazgo de los profesores, en nuestras coordenadas actuales, son congruentes (Hart, 1995) con un sentido más democrático y comunitario de la gestión de la enseñanza. A su vez estaríamos aprovechando los recursos internos del personal del centro para la mejora, constituyendo el centro escolar como un lugar de aprendizaje y motivación mutua entre los profesores. El desarrollo del curriculum e innovaciones funciona mejor cuando, en lugar de ser dirigido por líderes o administración externa, se capacita a los propios profesores para tomar decisiones sobre cómo implementarlo. En último extremo querer tener unos centros docentes profesionalmente más preparados significa promover el desarrollo del conjunto del profesorado.

2.7.1 El liderazgo desde el cambio y el mejoramiento de la Escuela

Sabemos ya, como viene repitiendo -con razón- Sarason (1990) en los últimos años, que una de las razones por las que hemos fracasado en cambiar la educación ha sido por nuestra mala conceptualización de los procesos de cambio escolar: hemos subestimado -señala- su complejidad, practicado un reduccionismo y no hemos preparado a los agentes educativos para el cambio. Y es que en todo proceso de *mejora de la escuela* intervienen diversas dimensiones, procesos, agentes y estrategias, al tiempo que puede tener distintos propósitos y valores; por lo que es necesario contextualizar debidamente el tema/problema del liderazgo en las múltiples instancias y niveles que configuran, de acuerdo con lo que hoy sabemos, la mejora escolar.

Ciertamente que al contar con un amplio saber acumulado (Fullan y Miles, 1992; Fullan y Hargreaves, 1992; Fullan, 1993) sobre los procesos de cambio: no es un suceso puntual, sino un largo proceso para corredores de fondo; la política educativa no puede prescribir el núcleo del cambio, para que éste suceda (modos de hacer) deben antes cambiar los modos de pensar; planificar de modo progresivo es mejor que los diseños programados de antemano; es mejor pensar globalmente que por pequeñas parcelas o parches; las estrategias de puesta en práctica funcionan mejor cuando logran integrar las propuestas de los centros, que cuando son impuestas desde una instancia central; o que el conflicto y los problemas son compañeros inevitables de cambios reales, no superficiales o cosméticos. Igualmente sabemos que los cambios pueden, sin duda, ser prescritos y legislados, pero sólo cuando implican a los centros y profesores afectarán al punto clave: lo que los alumnos aprenden y cómo los profesores enseñan. Por eso los profesores individuales pueden hacer poco cuando se enfrentan a las presiones y límites de las prácticas colectivas y hábitos institucionales establecidos.

Parece también documentado en la literatura y evidenciado en la práctica que el intercambio de conocimientos y experiencias entre colegas ("aprender juntos") suele ser uno de los medios más enriquecedores y con mayor incidencia en el desarrollo profesional docente.

Igualmente que la cultura del individualismo y privacidad, empotrada en el trabajo escolar, suele impedirlo. De ahí la llamada al trabajo en colaboración o equipo. Por su parte la autonomía y descentralización, como incremento de la capacidad de toma de decisiones a nivel de centro, parece ser una condición estructural para implicar a los agentes en la toma de decisiones y –de este modo- posibilitar trabajar juntos.

Tras la crisis de los modelos técnicos-burocráticos de innovación sobre cómo lograr que la mejora escolar tenga lugar en los escolares han recorrido en las últimas décadas del campo educativo:

Tabla No. 11

Cuadro Olas Sucesivas de entender el cambio y la mejora escolar

Movimiento	Lema	Metas del Cambio	Liderazgo
Escuelas Eficaces (1975-1985)	Hacer más de lo mismo	Conseguir mejores resultados en lo que ya se hace	Liderazgo “instructivo” fuerte, capaz de articular una visión conjunta.
Mejora de la escuela (1980-1990)	Hacer lo mismo pero de modo conjunto mejor	Mejora en el nivel organizativo del centro como totalidad	Líder como dinamizador y promotor del cambio organizativo
Reestructuración escolar (1987-Hoy)	Crear roles y estructuras que promueven la mejora que deseamos.	Rediseñar los centros escolares de modo que hagan posible la mejora.	Liderazgo “transformacional”, moral y cultural

Fuente: (Bolívar, 1997)

Sobre las escuelas eficaces (Bolívar, 1997) identifica algunas de las principales características:

1. Autonomía y gestión local: Aparte de regulaciones externas, tienen un amplio margen de gestión y capacidad para planificar el curriculum.
2. Fuerte liderazgo instructivo: El directivo tiene un liderazgo instructivo localizado en el curriculum y con un visión clara sobre la mejora del centro.

3. Estabilidad del profesorado: Condiciona el trabajo cooperativo y fomenta una línea de enseñanza coherente.
4. Organización y articulación curricular e instructiva: Articulación y consenso en metas y objetivos definidos, así como expectativas sobre resultados a conseguir.
5. Control sistemático del progreso y logros de los alumnos: Seguimiento sistemático y permanente del trabajo de los alumnos, como medio para ajustar la labor docente.
6. Altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos y reconocimiento de éxito académico: Consenso sobre expectativas elevadas por la comunidad escolar sobre rendimiento de los alumnos.
7. Apoyo y colaboración entre escuelas y familias: Fomentan la comunicación e implicación de padres en el proceso educativo, con un sentido de comunidad educativa.
8. Orden y disciplina: Como contexto y atmósfera necesaria para el aprendizaje, clima escolar ordenado, de respeto, confianza y apoyo.
9. Colaboración y relaciones de colegialidad entre el profesorado: Coordinación y cooperación como clave para el sentido de equipo y el desarrollo profesional.
10. Desarrollo continúo del personal docente: Actividades y contexto adecuado para el desarrollo profesional así como recursos externos gestionados por los centros para la formación continua.

2.7.2 Juntas Escolares que Aprenden

La práctica del liderazgo en la escuela, parte de la habilidad comunicativa, la que se expresa con profusión en la conducción de juntas directivas en la escuela. A este respecto (Senge, 2000:483), recomienda lo siguiente:

1. Dejar constancias de las conversaciones privadas.
2. Resistir la tentación de invocar ejemplos de los negocios.
3. Volver constantemente a los datos observables.

4. Celebrar las reuniones en distintas partes.
5. Practicar hablar sobre valores
6. Hacer de su conducta en la junta un modelo de la que desea ver en las escuelas.

A través de estas recomendaciones Senge, plantea mejorar el nivel de comunicación en las organizaciones, de tal forma que las relaciones entre subordinados y "superintendentes", se disminuya, sin que esto quiera decir eliminar las funciones de mando, tan necesarias para la gobernabilidad de las organizaciones.

2.8 Relacionalidad, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje Organizacional

Las organizaciones modernas, se relacionan no solo con otras de su misma clase, sino con un conjunto de personas naturales, jurídicas, vecinos, gobierno, de todas éstas relaciones de intercambio. La organización tiene la posibilidad de aprender para mejorar sus prácticas y ser más productiva en la entrega de los productos, procesos o servicios en los que se especializa.

La relacionalidad organizacional se puede acotar usando la categoría científica de las ciencias de la organización llamada Stakeholders cuya traducción al español es todavía discutida, pero que refiere a los grupos de interés, los grupos participantes o las partes interesadas fue introducido por el Dr. Edward Freeman en 1984 en su texto *Gerencia Estratégica: Una visión de las partes interesadas*. El concepto mismo ha sufrido cambios evolutivos a través del tiempo.

2.8.1 Conceptualización de Stakeholders

En la definición que da Freeman (1984) distingue una acepción amplia y otra restringida. En sentido estricto o restringido se refiere solo a aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras

que en sentido amplio incluye además los grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización.

Esta distinción es muy importante, ya que de ella deriva la cercanía, proximidad, lejanía de las relaciones entre la organización y los stakeholders, naturalmente los gerentes ponen énfasis en la atención de sus stakeholders cercanos en donde las acciones de un grupo afecta las actividades del otro en una relación interdependiente. En cambio los stakeholders que son parte de la opinión pública, han sido descuidados por los gerentes.

En su trabajo más reciente, Freeman (2004: 82-97) repite la definición de stakeholders como “aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización”. En este mismo trabajo presente también una distinción entre varios tipos de stakeholders, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa, de tal forma que tenemos aquí dos tipos de Stakeholders:

- Stakeholders Primarios o definicionales. Son vitales para el crecimiento continuo y la sobrevivencia de cualquier empresa. Dentro de este grupo se encuentran los clientes, los proveedores, los empleados, el gobierno.

- Stakeholder Instrumentales. Son aquellos que están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación).

En gran parte del siglo XX, la apropiada responsabilidad por los amplios impactos de los negocios ha sido de tipo social. Recientemente se ha reconocido que el concepto de partes interesadas tiene un rol central. Según la norma ISO 9000(2005) una parte interesada es *individuo o grupo de individuos* afectados por, o que pueden afectar, a la organización.

Muchos grupos e instituciones fuera del gobierno han sido activos en identificar y realizar campañas sobre temas sociales, incluyendo a la comunidad científica, sindicatos y organismos de investigación. Dos grupos han sido, quizás, especialmente influyentes en el desarrollo de la responsabilidad social de las organizaciones con una orientación hacia las partes interesadas: las ONG's y los accionistas.

Un análisis de las partes interesadas reconocerá que los accionistas están siempre entre las partes interesadas más importantes para las corporaciones. En años recientes, sin embargo, su rol ha estado cambiando en dos sentidos: primero, para la mayoría de los accionistas, la importancia del gobierno organizacional se ha convertido en un tema creciente; y segundo, el volumen de inversión socialmente responsable (ISR), que puede ser definido como la inversión para objetivos sociales, así como para financieros, ha crecido rápidamente en los años recientes.

Un papel protagónico en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) lo constituyen los grupos de interés, a quienes los expertos denominan *stakeholders*. Estos son todas aquellas personas, grupos o entidades, que de una u otra manera, son afectados y/o afectan a la empresa en mayor o menor grado, positiva o negativamente.

2.8.2 Clasificación de los Stakeholders

En este sentido, desde la perspectiva de la RSE, la empresa debe lograr no sólo buenos resultados en términos de ventas y ganancias, sino además procurar el bienestar y satisfacer las expectativas, demandas y necesidades de sus distintos grupos de interés. Entre los principales grupos de interés identificados por IARSE (2006) tenemos a los siguientes:

En el plano interno:

Los empleados (trabajadores sindicalizados o no)
Los propietarios de la empresa
Los socios o accionistas

En el plano externo:

Los clientes (consumidores)
Los proveedores
Los socios comerciales o aliados (distribuidores)
Las empresas competidoras
El Estado
La opinión pública
Las organizaciones de la sociedad civil (antes llamadas ONG's)
Los grupos de presión (religiosos, políticos, ambientalistas, organizaciones de consumidores, entre otros los medios de comunicación.

2.8.2.1 Importancia de la concepción de los Stakeholders

Producto del fenómeno de la *globalización*, los grupos de interés se han extendido a áreas geográficas y ya no son solamente las agrupaciones y organismos locales. Muchos grupos de presión ejercen su influencia desde otros países y pueden afectar con sus acciones la competitividad de todo un sector empresarial. Por ejemplo las políticas públicas de comercio de otros países, pueden afectar la exportación de productos y bienes a esos mercados. El cambio de los patrones de consumo y los estándares de calidad que los consumidores dan a los productos o servicios alterara en gran medida el volumen de ventas que la empresa tenga.

Por eso es importante considerar que los grupos de interés representan una multiplicidad de intereses, expectativas y demandas a las que una empresa debe

responder, proyectando estas aspiraciones como necesidades sentidas de la comunidad.

2.8.2.2 Características de los Grupos de Interés o Stakeholders

Los grupos de interés poseen atributos Concha (2007) considera que los principales atributos de los grupos de interés son: la legitimidad, el poder y la urgencia.

Legitimidad: es la validez que atribuimos a las demandas de cualquiera de estos grupos.

Poder: es la habilidad o capacidad para producir un efecto en la empresa.

Urgencia: son las demandas que exigen la atención inmediata.

Los Stakeholders han ido adquiriendo mucho mayor protagonismos debido a que en las últimas décadas, se ha observado un cambio en el rol de las empresas en la sociedad. “Algunas de las tendencias claves que han causado este giro incluyen la globalización de los mercados, el nacimiento de los desafíos sociales y ambientales a nivel global como el VIH-SIDA; el Cambio Climático, así como la decreciente capacidad del Estado para encarar estos temas en solitario. Sumado a ello ha aumentado el numero de Organizaciones de la Sociedad Civil, así como la influencia que ejercen sobre el actuar de las empresas, los individuos, los mercados y El Estado” (UNEP-Stakeholders Research- Accountabilily, 2006: 12-13)

En este contexto cambiante las empresas, juegan un rol cada vez más importante. Sus actividades tienen un impacto económico, ambiental y social en la sociedad, tanto en escala local como global. En muchos países, las compañías participan activamente en el desarrollo de políticas públicas y cambios en la legislación. En

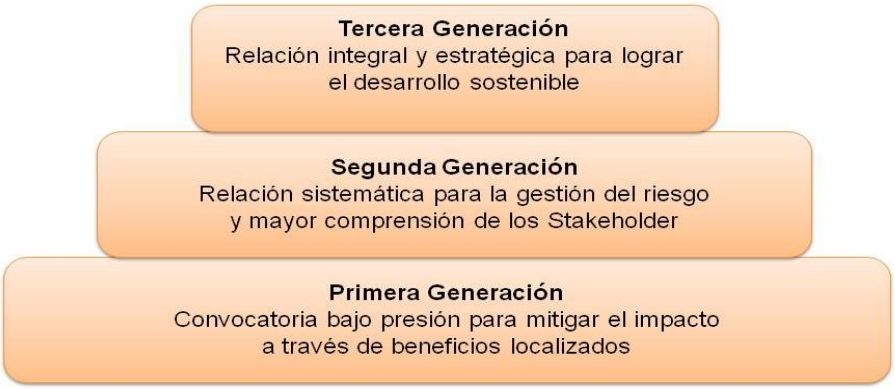
respuesta al crecimiento del rol de las empresas en la sociedad, cada vez mas integrantes o representantes de distintos grupos sociales afectados por los cambios, exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas. En muchos países desarrollados, estas demandas se han incorporado a la legislación vigente, lo que obliga a las empresas a consultar a distintos grupos de stakeholders (Milton, 2004).

Al principio las empresas se vieron forzadas a relacionarse con sus stakeholders primarios, referente al arbitraje de conflictos con sus stakeholders. Esta puede ser considerada como la primera generación. Más adelante las empresas advirtieron los beneficios de un diálogo más proactivo, abierto y constante, comenzando a desarrollar enfoques mas sofisticados y sistemáticos para gestionar las relaciones son sus stakeholders. Esta se ha considera como la segunda generación (IARSE, 2006).

En la actualidad la vanguardia de la comunidad empresarial ha empezado a valorar las contribuciones de la participación de stakeholders en el aprendizaje y la innovación de productos y procesos, así como el logro de la sostenibilidad de las decisiones estratégicas dentro y fuera de las compañías.

Diagrama No. 3

Generaciones como enfoques evolutivos de las relaciones entre las organizaciones y sus partes interesadas (Stakeholders)



Fuente: Tres generaciones de relaciones empresariales con sus Stakeholders: SR-UNEP-Accountability (2006:15)

2.8.3 Relaciones Públicas e Industriales de la Organización con los Stakeholders

Las empresas deben atender las distintas demandas y expectativas de los diversos grupos de interés tanto internos como externos, locales o globales, generando canales de comunicación permanente con ellos y estableciendo una relación transparente que privilegie la cooperación y la satisfacción de sus necesidades, en el marco de una gestión socialmente responsable y que procura el desarrollo sustentable. Dentro del análisis de partes interesadas, la empresa deberá de realizar un análisis de actores y de redes sociales, que le permita conocer quienes son los individuos, organizaciones, con los cuales se deben de conciliar las acciones que realiza la empresa.

De forma que la visión de los Stakeholders se fundamenta en procesos de comunicación en redes sociales. Una red social es un conjunto de individuos y/o organizaciones que interactúan y se afectan de forma positiva o negativa, estableciendo díadas o conexiones, los puntos en donde confluyen varias díadas

se conoce con el nombre de nodos (Macionis; Plumer, 2008) La importancia que tiene para las empresas identificar los nodos o reconocer que ella misma es un nodo es fundamental. Un componente clave de la responsabilidad social es el involucramiento de las partes interesadas. Una organización, por tanto, debería analizar el contexto de sus partes interesadas.

Toda organización, asume alguna forma de involucramiento con las partes interesadas al comunicarse con individuos u organizaciones, como clientes, empleados o proveedores. El involucramiento y diálogo con las partes interesadas, no necesariamente requiere que la organización desarrolle un nuevo sistema de comunicaciones, sino que se puede construir sobre las experiencias existentes, enfoques y resultados. Según el IARSE (2006) una organización debería determinar su contexto de partes interesadas a través de conducir las siguientes actividades:

a) Identificar a sus partes interesadas claves y a otras partes interesadas relevantes, a través de dibujar un mapa que:

Liste las partes interesadas de la organización;
Describa la relación entre la organización y sus partes interesadas;
Identifique las relaciones entre las partes interesadas de la organización; e
Identifique aquellas partes interesadas en la cadena de suministro.

b) Reunir información que caracterice a las partes interesadas claves:

- *Identificar las expectativas y demandas que las partes interesadas tienen sobre la organización;*

- *Describir la estrategia o programa de acción seguido por las partes interesadas;*

- *Identificar aquellos temas de responsabilidad social sobre los cuáles las partes interesadas pueden ofrecer contribuciones; y*

- *Identificar aquellos temas de responsabilidad social sobre los cuáles una parte interesada específica puede tener un impacto.*

c) Luego de completar el análisis del contexto de sustentabilidad, una organización debería actualizar su contexto de sustentabilidad con respecto a:

- *Aquellos temas de responsabilidad social que no han sido abordados;*

- *Oportunidades, riesgos y desafíos adicionales, en responsabilidad social, relacionados con los principales productos, servicios, procesos y actividades; y Cambios en el perfil de la organización.*

2.8.4 Relación de la Organización con sus Stakeholders

El manejo de las relaciones de la empresa con sus Stakeholders se da en cinco etapas que han sido estudiadas y documentadas por Stakeholders Research (SR-UNEP, 2006) como se describen a continuación:

La primera etapa *que consiste en una consideración general de los objetivos estratégicos de la empresa, su relación con los stakeholders y ciertas cuestiones especificas y el establecimiento de un orden de prioridades de stakeholders y temas para su posterior análisis. Es en esta etapa en donde se considera la identificación de los stakeholders y una primera clasificación que permita una taxonomía aproximada al tipo de relaciones que se establecerá con cada grupo en particular.*

La segunda etapa *incorpora distintos niveles de relación y guía al lector en el análisis de las relaciones existentes, los recursos disponibles y las limitaciones organizacionales. También le ayuda a indagar más sobre los representantes de los distintos stakeholders y a decidir el tipo de relación que desea entablar con cada uno de ellos. Es en esta etapa en donde se considera un mayor conocimiento de los stakeholders, tipificando y estudiando su comportamiento individual.*

La tercera etapa *encara cuestiones de competencias internas y externas y de la capacidad de relación. Además sirve de guía para determinar cómo asegurarse de que todas las partes puedan participar de forma efectiva. Es en ésta fase donde la empresa deberá de prepararse para poderse relacionar con las partes interesadas, aumenta sus competencias y habilidades comunicativas tanto en sus relaciones industriales como públicas.*

La cuarta etapa *describe distintas técnicas de relación y sobre la base de las etapas anteriores, lo ayuda a diseñar un enfoque que se adapte a las necesidades específicas de su situación para lograr sus objetivos. Se considera en este momento la sistematización de las relaciones de comunicación que hayan sido más efectivo con cada grupo de interés.*

Por último *en la quinta etapa permite hacer un seguimiento de los resultados de la participación y asegurarse de que sus stakeholder se valoren la calidad de sus esfuerzos a través de la comunicación del balance social y la medición de su impacto. Es esta fase o etapa donde se realiza la retroalimentación, la empresa comunica a sus partes interesadas sus formas de proceder mediante la presentación de su balance social, documento que se discute, y del que surgen nuevas inquietudes por parte de los grupos relacionados a la empresa, ya sea por la incorporación de*

nuevos actores o de viejas preocupaciones de los actores ya involucrados, volviéndose a iniciar el ciclo.

Diagrama No. 4

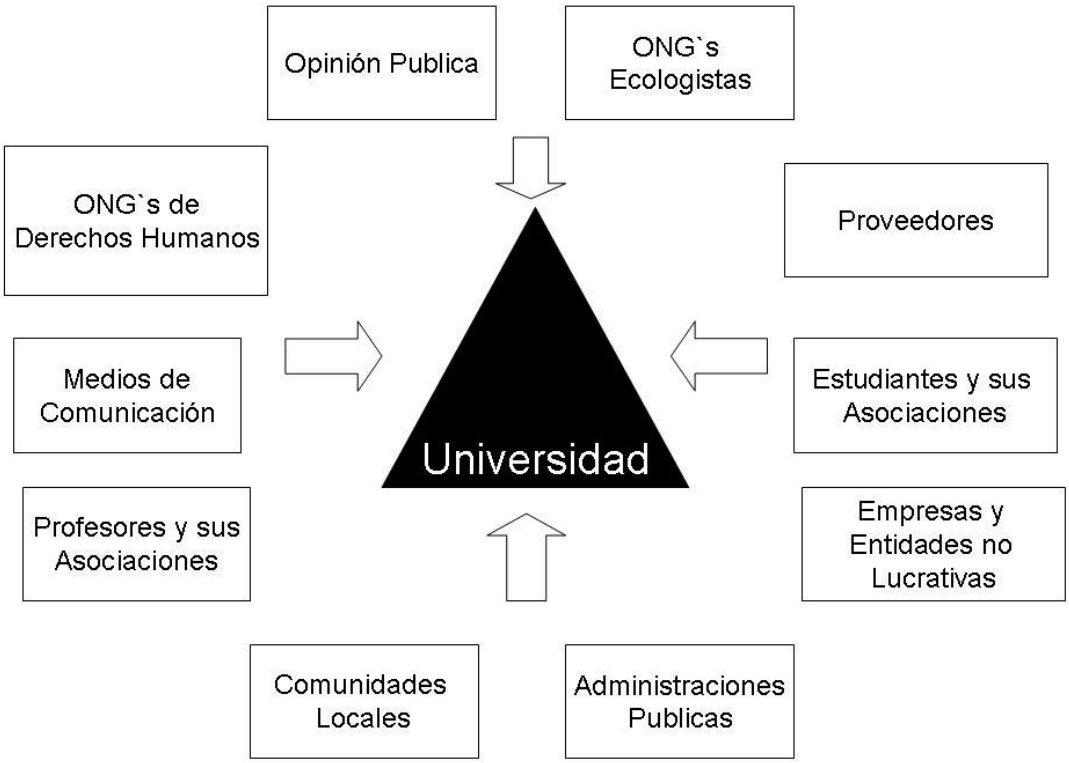
Relaciones Organizacionales con las partes interesadas y su vinculo con el ciclo administrativo

Fuente: SR-UNEP- Accountibility (2006: 17)

Los primeros análisis de grupos de interés fueron realizados en instituciones universitarias, sin embargo estos son aplicables a cualquier institución educativa escolarizada. En el grafico siguiente se ilustra la relación de una institución educativa como la Universidad con todos los grupos de interés que se encuentran en la comunidad.

Diagrama No.5

Análisis de Stakeholders de una Universidad



Fuente: Adaptado de Rodríguez, J (2010) En: Compilación de, De la Cuesta, G (2010)

Puesta en valor y critica racional a los planteamientos teóricos revisados

A partir del análisis de la teoría expuesta sobre liderazgo, desarrollo institucional y basándonos en lo expuesto por Madrigal (2009), el liderazgo puede ser considerada como una habilidad directiva que puede ser estimulada mediante un programa de formación directiva dirigida a los docentes, esto considerando que el liderazgo puede ser una habilidad desarrollada, sin menospreciar las potencialidades y talentos individuales producto de nuestra genética.

Si consideramos que el liderazgo es un factor de éxito tal como lo propone Senge (2000), Robbins y Coulter (1999) tendremos que asumir entonces que el desarrollo

del liderazgo de los directivos docentes es una necesidad institucional si es que se propone fortalecer la institución educativa.

Y es que como lo propone Milton (2004) el líder de la organización si quiere gestionar y desarrollar la institución que dirige tiene que enfrentarse al manejo de distintas otras partes interesadas que afectan la efectividad de la institución que dirije, los stakeholders son sumamente importantes para asegurar el éxito de una organización en sus propósitos y metas.

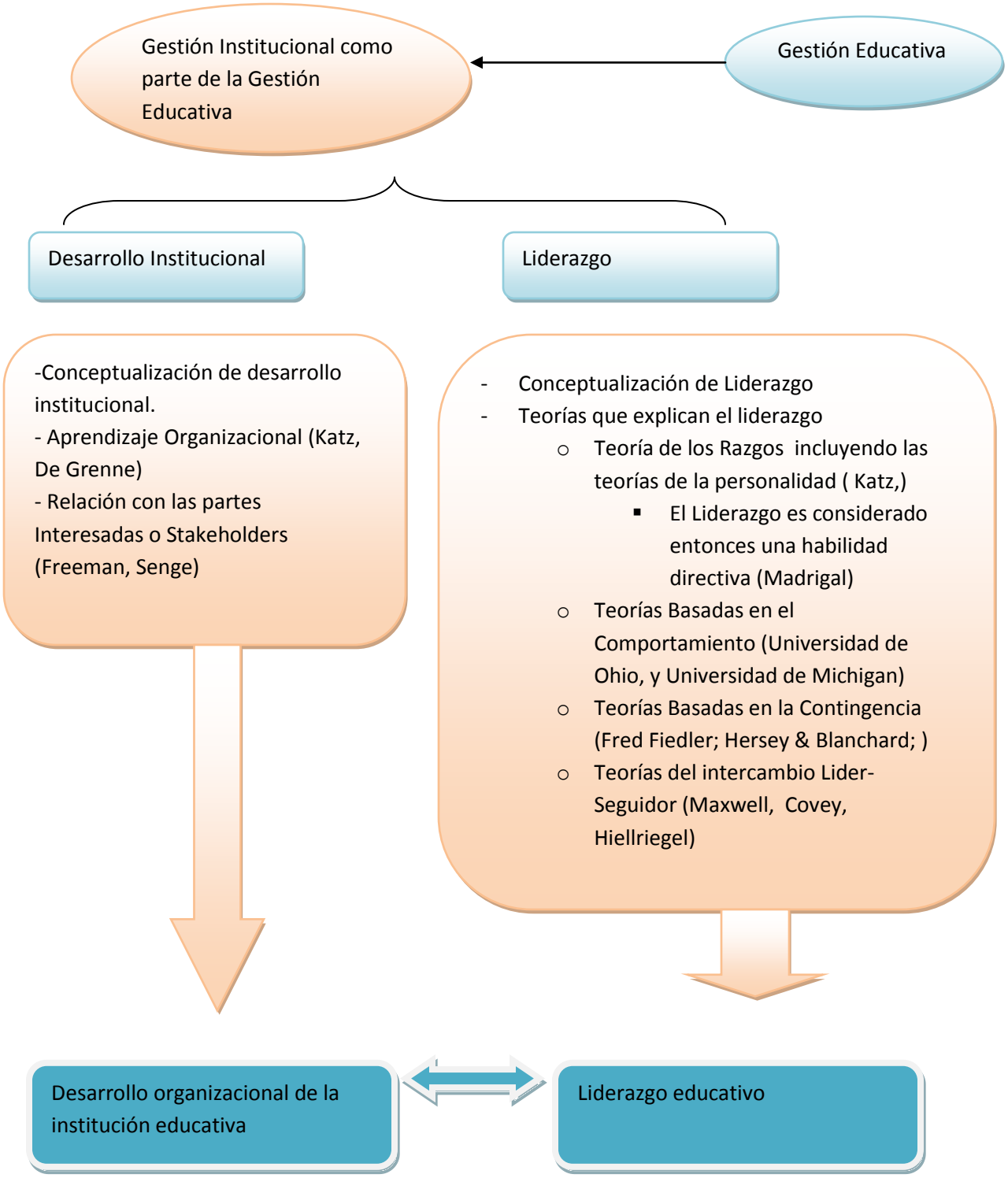
Y es que solo es necesario pensar en las relaciones que es necesario gestionar y manejar en una institución educativa y que constituyen sus stakeholders (madres y padres de familia, empleadores, vecinos, otras instituciones educativas, superiores inmediatos –directores distritales y departamentales- ONG´s, organizaciones de cooperación internacional, diputados o congresistas). De forma que un director que se proponga y este comprometido con su centro escolar deberá de cultivar y desarrollar la habilidad directiva del liderazgo como una forma de fortalecer las acciones que lo conduzcan al desarrollo de la institución escolar.

Y es que como lo dice Bolivar (1995) en sus planteamientos sobre los vínculos del desarrollo del liderazgo del director de centro educativo y su correspondencia con el éxito en el cumplimiento de metas de desarrollo institucional que abarcan los tópicos de desarrollo físico, desarrollo del talento humano, fortalecimiento de las finanzas y de la imagen institucional ante la sociedad, esto solo puede ser producto del buen aprovechamiento del liderazgo como una habilidad directiva.

2.9 Síntesis del Marco Teórico

Diagrama No. 6

Principales Posturas Teóricas



CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo De Investigación

La investigación lleva un enfoque mixto ya que se realizara una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para el análisis de los estilos de liderazgo que se están utilizando actualmente con los directivos doce entes de educación media, aprovechando los datos empíricos uniendo los avances como plan de mejora de la calidad educativa para el desarrollo institucional. Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2008: 525). El enfoque de investigación cualitativo o cuantitativo se define por el tipo de diseño, por el tipo de técnicas o procedimientos de análisis.

La investigación fue de tipo descriptivo, según (Bisquera, 2000:66) el método descriptivo "el objetivo está en describir un fenómeno." ya que se utilizó en la investigación una observación sistemática, entrevistas, test Tomando como énfasis la investigación documental porque a través de ella se almacenará información sobre el tema previo a la investigación descriptiva en la cual se puntualizará en cada una de las características y particularidades que enfocan los diferentes estilos de liderazgo en los directivos de la zona, logrando intensificar y conocer más del problema a investigar, analizando causa y efecto a través de encuestas y test sobre que estilo de liderazgo se está aplicando en cada centro educativo involucrado con el objetivo de adecuar el liderazgo apropiado según el ambiente y recurso humano con que cuenta la institución para el fortalecimiento institucional.

Para profundizar sobre el tema se hizo uso de varias técnicas que ayuden a indagar sobre la problemática y nos arrojen las consecuencias de la falta de aplicación de liderazgo en los centros educativos públicos e incentivarlos a aplicar el liderazgo para la eficiencia en la dirección y funcionamiento de la institución.

Se utilizo un enfoque mixto ya que se verifico las diferentes características de cada directivo, las diferentes personalidades y el comportamiento de ellos ante diversas experiencias y fundamentos en que cada uno ha podido asumir su puesto y como ha logrado la delegación de funciones en cada centro educativo.

3.2 Definición Operacional de Variables (Cuantitativos)

Variable	Definición Operacional	Índice	Indicador	Fuente de Verificación
Cualitativa	**Liderazgo:** es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.	▪ Cualidades de Liderazgo	▪ Carácter ▪ Carisma ▪ Compromiso ▪ Comunicación ▪ Capacidad ▪ Valentía ▪ Discernimiento ▪ Concentración ▪ Generosidad ▪ Iniciativa ▪ Escucha activa ▪ Pasión ▪ Actitud Positiva ▪ Solución de Problemas ▪ Relaciones Humanas ▪ Responsabilidad ▪ Seguridad	▪ Test de liderazgo aplicado a los directivos docentes ▪ Test de personalidad aplicado a los directivos docentes ▪ Encuesta a docentes

Variable	Definición Operacional	Índice	Indicador	Fuente de Verificación
			▪ Autodisciplina ▪ Servicio ▪ Aprendizaje permanente ▪ Visión	
		▪ Habilidades para resolver contingencias	▪ Dirección por Objetivos ▪ Dirección de perspectiva sistémica y contingencia	▪ Test de liderazgo aplicado a los directivos docentes ▪ Test de personalidad aplicado a los directivos docentes ▪ Encuesta a docentes
Cuantitativa	**Desarrollo Institucional**. Es el efecto de la acciones intencionadas realizadas por los directivos con objeto de aumentar	▪ Ampliación de la oferta educativa ▪ Mejoramiento de la Infraestructura ▪ Creación y participación en redes	▪ Carreras ofrecidas por antigüedad ▪ Plan de desarrollo físico ▪ Gestión Institucional por el directivo docente	▪ Planes de estudio ▪ Prospectiva de nuevas carreras ▪ Evidencia Fotográfica ▪ Anteproyectos de inversión de infraestructura

Variable	Definición Operacional	Índice	Indicador	Fuente de Verificación
	operaciones, posicionarse mejor en la mentalidad colectiva sobre los servicios o productos que la organización brinda			▪ Convenios interinstitucionales

Fuente: Elaboración Propia (2011)

3.3 Fuentes de Información

Fuentes primarias: Estas fuentes son el primer recurso que acudimos para la obtención de información, aplicando diferentes técnicas e instrumento.

Utilizamos como fuentes primarias; los directivos docentes, docentes, alumnos, padres de familias y las fuerzas vivas involucradas en el funcionamiento de los centros educativos investigados.

El objetivo era conocer la información real sobre el tema con los actores más importantes en este caso los directivos docentes ya que son los entes principales objetos y sujetos de estudio.

Las fuentes primarias que se utilizaron para conducir la presente investigación son:

- Encuestas aplicadas a docentes

Fuentes secundarias:

Seguidamente se revisó toda la información escrita que pudo ayudar a la investigación tales como; los libros de vida de cada institución ya que nos darán a conocer la historia de los centros, informes de directores, libros de registro de centro, proyectos.

También se hizo uso de libros, revistas, diccionario, artículos referentes al tema para abordar y profundizar más sobre la investigación con el objetivo de adquirir conocimientos que nos lleven a una información positiva esclareciendo todas las dudas a través de ellas y sobre todo enriqueciendo la investigación científica.

Las fuentes utilizadas son importantes ya que son las que nos dieron la información para la investigación.

Las principales fuentes de información secundaria utilizadas para conducir la investigación de tesis serán:

- Documentos de planificación como el PEC, PCC, POA
- Documentos de ejecución (Anteproyectos de Inversión, Presupuesto)

3.4 Muestreo

Para efectos de la recolección de la información en esta investigación se ha tomado el universo de centros educativos de la dirección distrital de San Francisco de Yojoa es decir 6 Centros Educativos; para tal fin se diseñaron y aplicaron diferentes instrumentos de investigación así:

Un instrumento de medición del nivel de liderazgo en forma de test se aplico a todos los directivos docentes, en cambio que la evaluación de capacidades, habilidades y cualidades de liderazgo se realizó con una muestra de docentes, utilizando el desarrollo de la fórmula de muestreo aleatorio simple.

Tabla No. 12

Muestreo de Docentes

Nombre de los Centros Educativos	Total de Docentes	Muestra de Docentes
Instituto Jorge Fidel Duron	32	9
Instituto Juan Alberto Melgar Castro	33	9
Instituto Manuel de Jesús Subirana	42	11
Instituto San Buena Ventura	12	5
Instituto Técnico Rio Lindo	21	7
Instituto Tecnológico Emérito Pineda	106	32
Total	246	73

La muestra de docentes se determinó de acuerdo a la información brindada en el cuadro anterior de las 6 Centros de Educación Media, en la cual se aplicó la fórmula siguiente así:

1. Amplitud de la población objeto de estudio (N)

2. Los niveles de confianza a utilizar (Z)
3. El error de estimación admitido (E)
4. La proporción en que se encuentra en el universo la característica deseada (P)

La población es de 246 docentes de 6 centros de educación media, de las cuales deseamos extraer una muestra aleatoria simple, tomando en cuenta la cantidad de docentes y al aplicar esta fórmula los resultados son los siguientes:

$$n = \frac{N Z^2 P (1-P)}{(N-1)(LE)^2 + Z^2 P (1-P)}$$

$$n = \frac{(246)(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(246-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 73$$

De manera que el total de la sub-población se multiplicara por esta fracción a fin de obtener el tamaño de muestra de los docentes

3.5 Diseño de los Instrumentos de Investigación

El propósito de las diferentes técnicas utilizadas fué enriquecer la investigación y llegar hasta el final del problema para ello se hizo primeramente la entrevista estructurada -que es un instrumento cualitativo, pretendiendo conocer las diferentes características de líderes existentes en los centros educativos, se plantearon una serie de preguntas orientadas a indagar la problemática existente; se dice semi estructurada, no podemos obviar que cada centro educativo presenta un clima institucional diferente, consecuencia al tipo de líder que la dirija, las entrevistas se harán con los todo el personal del Distrito N. 1 , Para ello se elaboró un cuestionario que facilitó el proceso de discusión al orientar a los participantes en temas particulares de interés para la investigación que se llevó a cabo. Cabe señalar

que esto solo fue una guía de preguntas que permitió iniciar una discusión a profundidad sobre aspectos puntuales relacionados con la temática central, Enfatizando en los siguientes aspectos:

- Si Promueve la participación democrática
- Fortalece valores.
- Desarrolla la imaginación, iniciativa y creatividad.
- Fomenta el liderazgo y la toma de decisiones.
- Fomenta habilidades y desarrolla destrezas.
- Promueve las buenas relaciones interpersonales.
- Busca soluciones a problemas de índole social y educativa.
- Integra la participación de los padres de familia a las actividades educativas.
- Mejora la labor estudiantil y docente.
- Fortalece la proyección comunitaria, etc.

✓ La entrevista se desarrollo con los grupos focales, para ello se concertó un conjunto de citas con anticipación a fin de garantizar que la persona a entrevistar estuviera en el instituto el día que se llevó a cabo los grupos de discusión.

✓ Los informantes claves entrevistados fueron las personas directamente involucradas en la conformación y funcionamiento. El objetivo de las entrevistas a informantes claves fue obtener información que permitiera validar la obtenida mediante los grupos focales a través de una grabadora para no interrumpir la entrevista, que nos permitió conocer la falta de programas integrales de formación de líderes en estos institutos de educación media.

✓ También utilice la observación sistemática consistente en observar en forma directa e indirecta el comportamiento de cada uno de los involucrados en este caso, los docentes, alumnos, etc. Con el propósito de verificar la relación existentes con los directivos de cada institución. Ya que esta técnica me dio mayor credibilidad e información para sustentar la investigación.

Así mismo se recurrió al uso de escala de actitudes, existen diferentes tipos de escalas en este caso utilizamos las escalas de ordenación**,** también denominadas escalas arbitrarias o de estimación, cuyo objetivo es identificar a través de ella las diferentes cualidades que debe aplicar cada directivo esto nos ayudo a decidir sobre las condiciones de aceptar o rechazar la información que obtuvimos y poder orientar y capacitar a los implicados para el buen funcionamiento de la institución.

Previo a la aplicación de esta técnica se hizo un estudio piloto que nos oriento sobre que preguntas se van a realizar las anteriores mencionadas fueron aplicadas específicamente a los docentes ya que son ellos los principales actores que reciben el impacto del liderazgo de los directivos docentes.

3.6 Técnicas de Recolección de los Datos

A través de las técnicas de entrevista en profundidad, encuestas se recolectó y profundizó en la información que nos ayudó a tener un panorama más amplio sobre el problema haciendo énfasis sobre qué tipo de liderazgo se está aplicando en cada una de las instituciones del nivel medio de educación.

En este caso usamos principalmente la **entrevista semiestructurada** ya que se buscó conocer de los diferentes estilos de liderazgo que están aplicando actualmente los directivos docentes, seguidamente se realizó la **observación sistemática** en forma directa a cada uno de los actores claves de esta investigación.

3.6.1 Técnicas De Análisis De Los Datos

Para analizar la información obtenida mediante la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de datos como la entrevista, encuestas y la observación estructurada, hice uso de la transcripción de cada una de las entrevistas y observaciones que se realizaron a cada uno de los participantes, sugiriendo que el trabajo de los directivos exige cuatro aspectos, construir y mantener buenas

relaciones, dar y recibir información, influenciar y tomar decisiones en el momento adecuado en pro de y mejoramiento del centro educativo.

Para medir los resultados de las escalas de actitudes se representaron los resultados por medio de diversas graficas de control en este caso se utilizo diagramas de control para medir el proceso y luego el análisis especificando cada una de las características, en el grado en que se encuentra el directivo y como lograr a ser un líder eficaz para alcanzar sus objetivos.

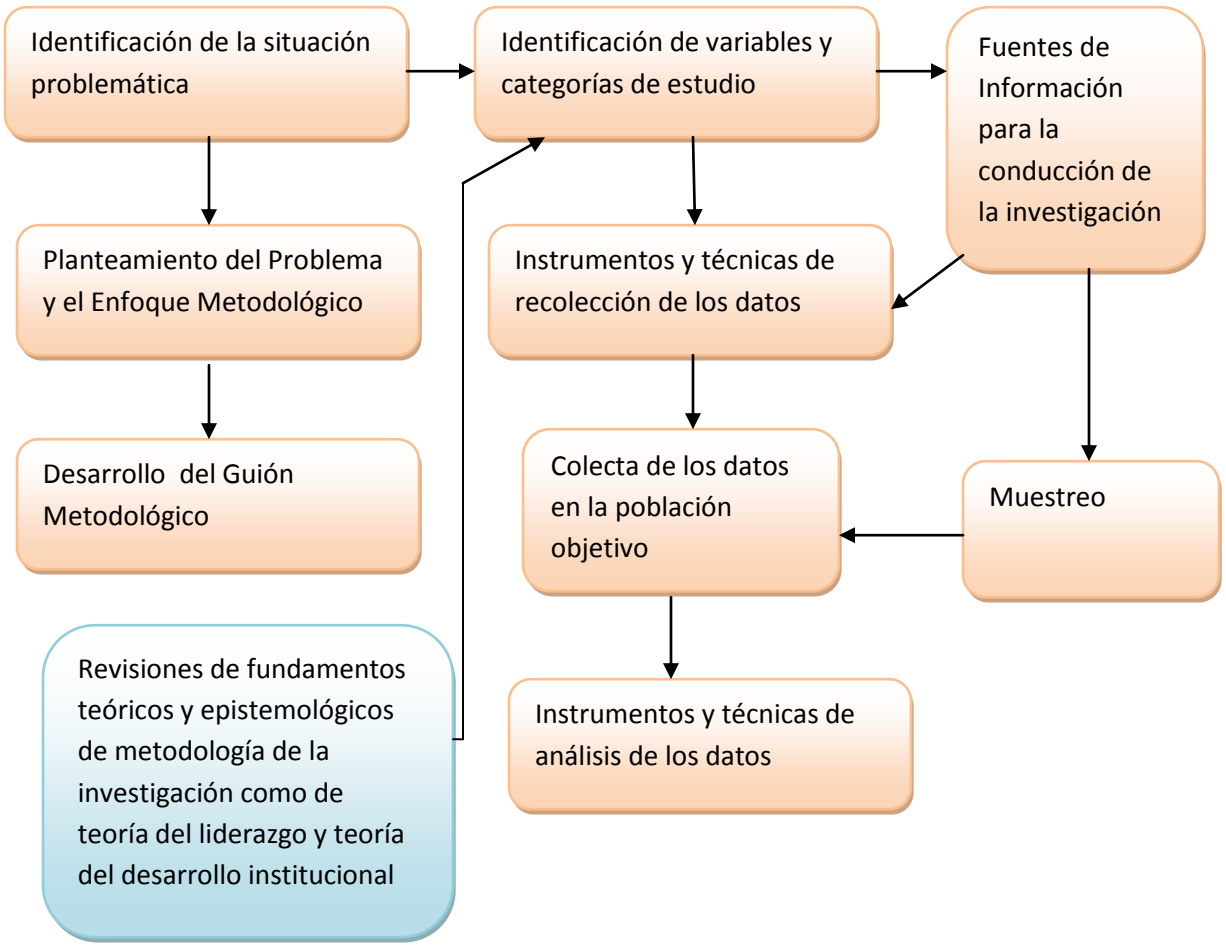
También se utilizaron técnicas de análisis interpretativo, análisis del discurso, tablas de registro.

Se realizarón cuadros comparativos para someterlos análisis y dar soluciones y planteamiento para el desarrollo de calidad educativa.

3.7 Síntesis de Análisis Metodológico

Diagrama No. 7

Esquema del Proceso Metodológico



CAPÍTULO 4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

4.1 Situación del Sector Educativo en el Municipio

El análisis contextual se ha considerado como un valor agregado como preámbulo al análisis de los datos.

Las Autoridades educativas están representadas por un Director(a) Distrital, dos Asistentes Técnicos de Distrito, Directores de Básica, Pre Básica, y Media.

Su distribución es de la manera siguiente:

21 jardines con matrícula de 544 alumnos asistidos por 23 maestros.
15 escuelas con matrícula de 3,434 alumnos asistidos por 98 maestros.
5 institutos con matrícula de 2,003 alumnos, asistidos por 144 maestros.

El gobierno local tiene a bien el diseño del presente **Plan Estratégico de Desarrollo Educativo Municipal (COMDE)**, el que tiene como finalidad mejorar la calidad educativa del municipio mediante la definición de una política educativa de corto, mediano y largo plazo y su función principal es la de coordinar y dirigir esta política educativa con el involucramiento de todos los actores a nivel local; autoridades educativas, gobierno local, organizaciones sociales, empresa privada, colegios magisteriales, ONGs, Padres y Madres de Familia, niños(as) y jóvenes de los gobiernos escolares y estudiantiles, para lograr especialmente el cumplimiento de las metas e indicadores educativos del municipio.

El COMDE se ampara tanto en la Ley de Municipalidades (Decreto No. 134-90 y acuerdo No. 018-93) como el Reglamento Interno de la Direcciones Departamentales de Educación (***Acuerdo No. 1198-SE-04, Título III, Artículo 3, Inciso 18, Título IV, Capítulo X, Inciso 6 y 7; Capítulo 11, Art. 37 y 38, Incisos 3, 4 y 5,** <u>crean estructuras de participación para asesorar, formular políticas y apoyar el</u>

desarrollo educativo de los municipios, como también, el COMDE está alineado a la Visión de País, en el Plan de Nación, al Plan de Educación 2010-2014, a las metas del Milenio, Metas de la ERP y Metas EFA, mecanismos que aseguran a la población su derecho a tener acceso a una educación de calidad.

El trabajo conjunto de los actores definirá el éxito de estas iniciativas en el sector educativo del municipio de San Francisco de Yojoa, se espera que la formulación de estrategias, de la eficiente gestión, evaluación, seguimiento, monitoreo, impactará en la sostenibilidad de los planes estratégicos en el tema educativo

4.2 Variables de Estudio Analizadas en el Estudio El liderazgo de los directivos docentes y su asociación con el desarrollo institucional: El caso de los Centros de Educación Media del Municipio de San Francisco de Yojoa

En este apartado queremos destacar el análisis de los datos, que nos conducen a hallazgos importantes en la identificación de los estilos de liderazgo atribuidos por parte de los docentes a los directores y auto atribuidos por los directores de los centros de educación media del municipio de San Francisco de Yojoa.

Estos elementos son comparados luego en sus respuestas para encontrar cuadros tipos de las asociaciones entre liderazgo y desarrollo institucional, para encontrar este vínculo se cruzo con información proveniente de las estadísticas de aprobación y fracaso escolar, así como inversiones comunitarias y estatales en el centro educativo.

Para ello hemos escogido el plan de análisis que se sustenta en principios de la ética de la investigación según el cual se asigna un valor alfanumérico a cada instituto de la forma siguiente:

Instituto A: Instituto Manuel de Jesús Subirana
Instituto B: Instituto San Buena Ventura

Instituto C: Instituto Jorge Fidel Durón

Instituto D: Instituto Rio Lindo

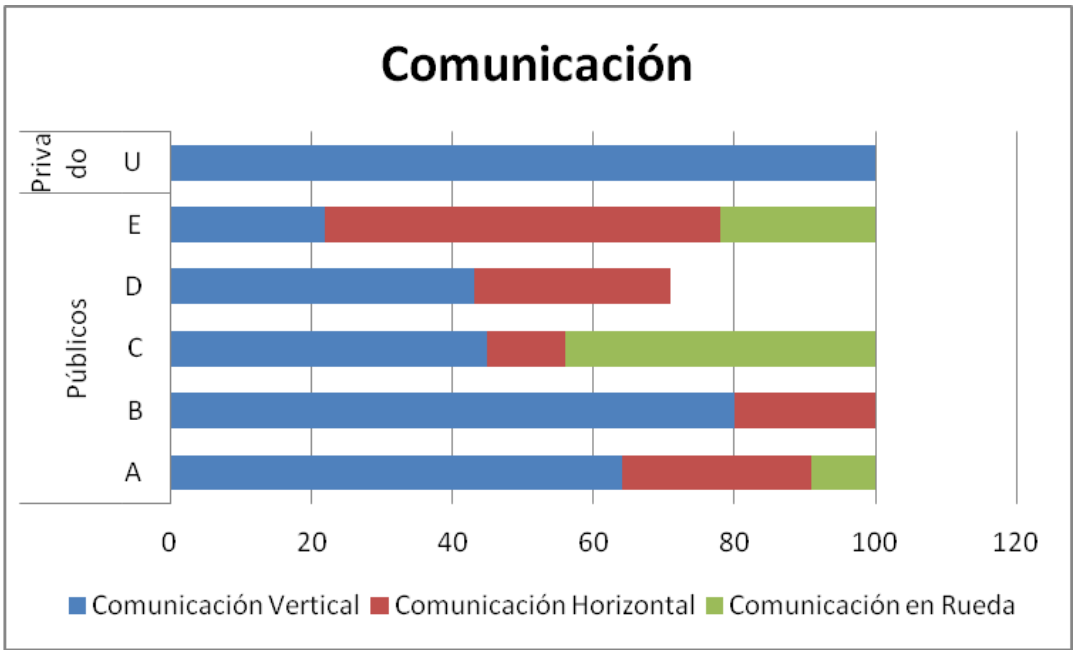
Instituto E: Instituto Juan Alberto Melgar Castro

Instituto U: Instituto Privado Emérito Pineda

4.2.1 Tipo de Comunicación

La comunicación es uno de los razgos atribuibles a los líderes correspondiéndose la comunicación vertical con estilos de liderazgo por posición, la comunicación horizontal con el liderazgo por producción y la comunicación en rueda con el liderazgo transformacional.

Gráfico No. 1



Fuente: Elaboracion Propia (2012)

El tipo de comunicación utilizada por el director del Instituto A es de tipo vertical en un 64%, y en segundo lugar de forma horizontal y de tal solo un 9% para la comunicación en rueda, según atribuciones realizadas por los docentes de la institución.

Como se puede observar en el gráfico No. 1 la comunicación vertical es la predominante lo cual es indicativo de que estamos frente a un lider autocratico, que no democratiza sus decisiones y en consecuencia se dificulta lograr la delegación de las responsabilidades a otros acotres educativos.

Solamente un 9% de los docentes entrevistados manifestaron que en el centro educativo el director democratiza la comunicación. Esto es condicion que puede facilitar el trabajo en equipo, la planificación participativa, formatos de trabajo, que pueden facilitar y promover el desarrollo institucional.

En el caso de la comunicación organizacional percibida por los docentes del Instituto Privado U el 100% respondio que responde al tipo de comunicación vertical en linea jerarquica.

En el caso de esta institucion educativa en particular la comunicación jerárquica como formato exclusivo identificado por los docentes, conduce a inferir que el trabajo de gestión se realiza sobre la exclusiva tarea de dirigir, que no existe empoderamiento de las acciones, y por lo tanto no se logra construir una cultura organizacional que conduzca a una gestión pedagogica, institucional, tecnologica, comunitaria organizada.

En comparación con el Instituto Manuel de Jesus Subirana este instituto exhibe mayores dificultades hacia la consecucion de una gestión democratica que reemplace el autoritarismo y la autocracia en la conducción de las acciones del centro educativo.

Según los docentes del Instituto B , el 80% de los docentes consideran que el director del centro educativo promueve la comunicación vertical y un 20% consideran que su lider organizaciónal opta por una comunicación horizontal o relacion entre iguales.

En este centro educativo es posible advertir que existe una mayor flexibilización de los formatos de comunicación, prevalece en ella el formato de comunicación vertical autocratico, pero comienza a emerger condicionantes para la transformación en formato democratico. Esto se vinculo con mejores condiciones para la toma de decisiones en equipo, la planificacion participativa, el trabajo en equipo con el involucramiento de todos los interesadas que forma parte de los elementos que determinan el éxito de los planes de desarrollo institucional del centro educativo.

En el Instituto C, el director de centro educativo utiliza en iguales proporciones los docentes consideran que su lider organizacional utiliza tanto el formato de comunicación vertical como el de comunicación en rueda.

En el Instituto C se puede advertir que las formas predominantes de comunicación son la comunicación horizontal y la comunicación en rueda que son indicativos de la democratización de los procesos, al democratizarse los mismos es posible inferir que existe un mayor nivel de participación, delegación de responsabilidades, asunción de las mismas y por lo tanto cohesión institucional, lo cual es determinante para lograr el éxito en el desarrollo de planes de desarrollo institucional, con la participación de todos los involucrados.

Un 43% de los docentes del Instituto D considera que el esquema de comunicación desarrollado por el lider organizacional es la comunicación vertical, jerarquica, un 29% de la misma considero que es propia de la comunicación radial y un 28% de carácter de la comunicación horizontal o de iguales.

Se puede advertir que al igual que el Instituto C la forma de realizar las comunicaciones de la organización se realiza en formatos de interacción mucho mas democratico, aunque permanecen elementos de la comunicación autocratica. El solo hecho que los docentes identifiquen otras formas de organización son indicativos de su participación en el desarrollo organizacional o institucional del centro educativo.

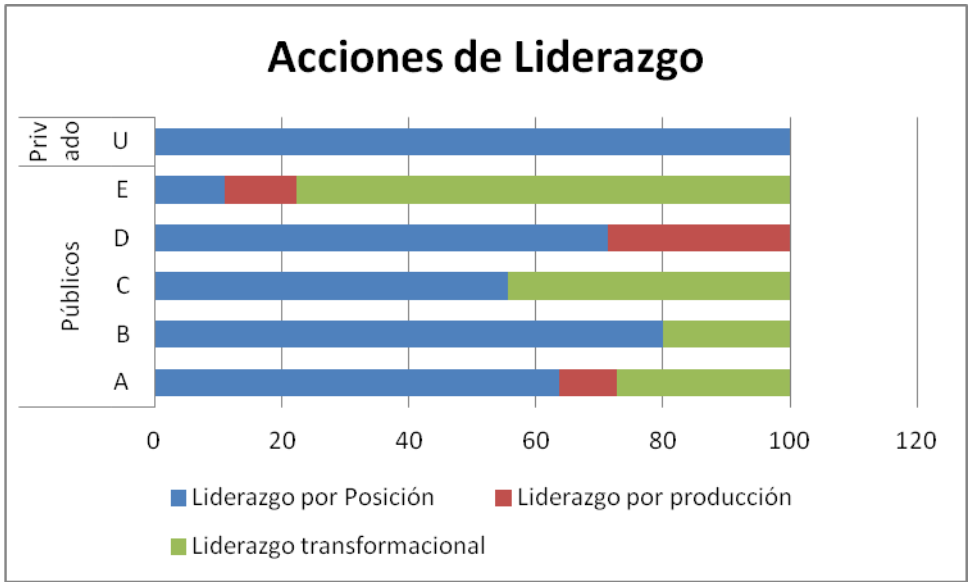
Un 56% de los docentes del Instituto E, consideran que su lider organizacional utiliza un formato de comunicación horizontal, propio del trato entre iguales, el cual favorece un clima de confianza, en cambio en igual proporcion otro grupo de docentes tiene la percepción que el lider utiliza los esquemas de comunicación vertical y en rueda para comunicarse con sus subalternos dentro de la estructura organizacional escolar.

La introducción de esquemas de comunicación organizacional que son indicativos de la gestión democratica fortalecen el desarrollo institucional u organizacional.

4.2.2 Acciones de Liderazgo desarrolladas por el Director de Centro Educativo

De acuerdo a las acciones de liderazgo desarrolladas por los directores de centro educativo, estos son seguidos por la posición que ostentan esto es por su nombramiento jerárquico, como por ser personas emprendedoras y productivas (liderazgo por producción) y por ser importantes como líderes y guías en la transformación y el desarrollo humano de sus seguidores.

Gráfico No. 2



Fuente: Elaboracion Propia (2012)

De acuerdo a las respuestas de los docentes del Instituto A, un 63.63% considero que es un liderazgo caracterizado por la posición jearquica que esta determinada por la asignación de la Secretaria de Educación mediante acuerdo de contratación, en segundo término los seguidores consideran que su liderazgo transforma las vidas de quienes estan alrededor de el.

Esto es indicativo de que el respeto al Director del centro educativo se encuentra fundado en la posición jerarquica de su nombramiento, pero no en el conjunto de habilidades directivas que estimulen y motiven al personal ya sea por su producción y ejemplo, como por las acciones de desarrollo de personal y transformación de las vidas de sus subalternos.

En relacion con el desarrollo institucional esta pueda ser percibida como una debilidad del sistema, ya que el director no estimula al personal con el ejemplo y ademas su centro son las actividades y no el desarrollo de las personas que integran el centro educativo que dirige.

El 100% de los docentes del Instituto Privado U considera que el liderazgo ejercido en el Instituto Emerito Pineda, es de naturaleza por posicion, muy asociados a la estructura jerárquica de la estructura organizacional.

Al considerar que el liderazgo ejercido dentro del centro educativo es por posición se reconoce unicamente el nobramiento del mismo, pero no el legitimo reconocimiento del liderazgo del director de centro educativo.

La dirección del centro educativo basado en la posición unicamente y no en la producción y el desarrollo humano del personal que integra el centro educativo ha sido identificado como una limitante al desarrollo institucional, ya que dirgir como se hacen las actividades sin demostrar como estas se realizan, ademas la no existencia de relaciones humanas que permitan identificar que el director se interesa en transformar las vidas y desarrollar al personal, hace suponer que existen problemas de relaciones humanas que pueden conducir a la conflictividad de las mismas.

Un 80% de los docentes del Instituto B considera que el liderazgo practicado por el lider organizacional es del tipo posicional asociado a la jerarquia dentro de la estructura organizacional, en cambio un 20% considera que las acciones desarrolladas por el lider organizacional permiten cambiar aspectos importantes en las personas que lo rodean.

El liderazgo percibido por los subalternos en relación a las practicas de gestión del director de centro educativo permiten visualizar que al igual que en los demas sistemas educativos de los centros educativos estudiados prevalece el liderazgo por

posición como condicion, tambien se advierte que un 20% de los docentes considera que el liderazgo del director de centro educativo le ha permitido desarrollarse como ser humano integrante de la organización. La emergencia de este comportamiento es consecuente con la aparición de formas democraticas de comunicación y de dirección. Esto es indicativo de la introducción de practicas de gestión del talento humano, que son elementos que guian el desarrollo de las personas como integrantes de la organización.

Una gran mayoría de los docentes del Instituto C considera que el tipo de liderazgo practicado esta asociado a la posición jerarquica dentro de la estructura organizacional y en segundo nivel como un liderazgo transformacional.

En cuanto al tipo de liderazgo percibido en el Instituto C se advierte que si bien existen rasgos de liderazgo por posición atribuidos al nombramiento, este director de centro educativo tambien tienen elementos de liderazgo centrado en las personas, su desarrollo y por tanto su transformación. Al desarrollar al ser humano se practican elementos de gestión del talento humano que son parte de los elementos que conlleva el desarrollo institucional u organizacional, ya que los procesos, la infraestructura, la tecnología, la vinculación con la sociedad son consecuencia del compromiso institucional que tienen las personas que la integran.

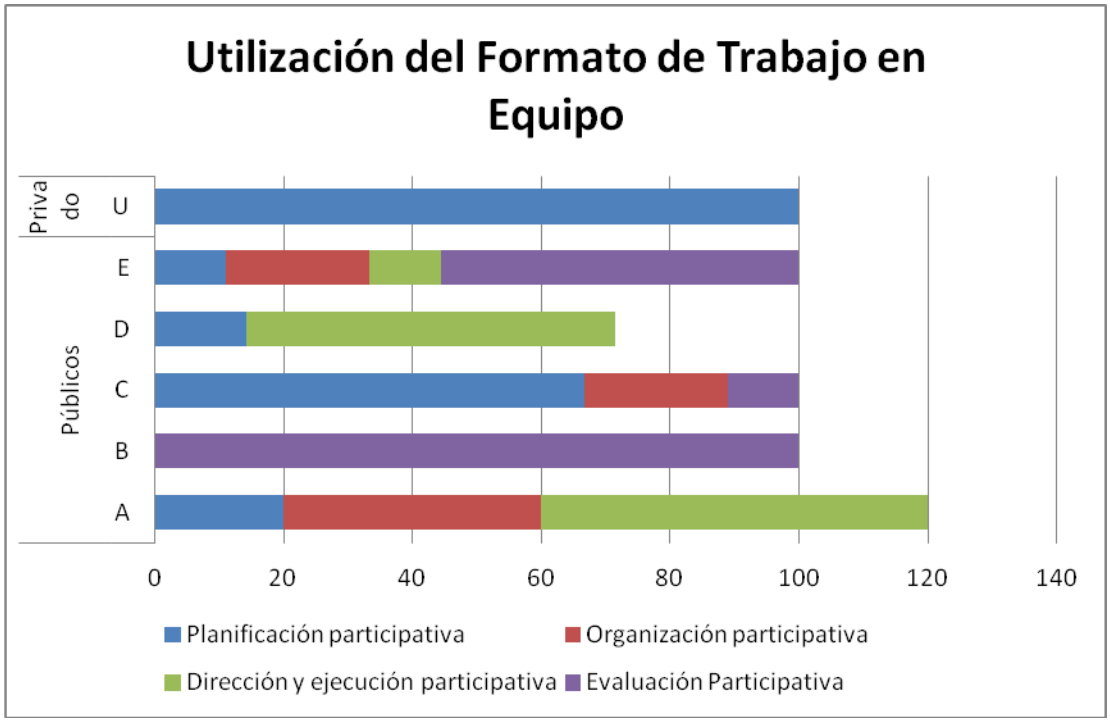
En el caso del Instituto D emerge dentro del comportamiento atribuido al liderazgo, la producción y la emulación con el ejemplo, los docentes comienzan a respetar al director del centro educativo no solo por su posición nombrada jerarquicamente por el Ministerio de Educación sino por lo que el ha logrado dentro de la organización mediante la producción de documentos estrategicos, el logro de acciones de fortalecimiento institucional. Sin embargo ningun docente identifico que el director haya participado en su desarrollo como ser humano, por lo tanto podemos concluir que este director de centro educativo se centra en las actividades, las metas pero no en los seres humanos que integran la institución.

Según los docentes del Instituto E, el liderazgo propiciado por el Director de este centro educativo es de carácter transformacional asociado a una fuerte relacion interpersonal en donde el lider se compromete con el mejoramiento y el desarrollo humano de los integrantes de la organización.

Una gran mayoría de los docentes al identificar su enfasis en el liderazgo transformacional, consideran elementos de gestión del talento humano que han permitido que se desarrollen sus capacidades humanas y potencien sus talentos, lo cual es indicativo de fortaleza y desarrollo institucional u organizacional.

4.2.3 Utilización del Formato de Trabajo en Equipo por el Director del Centro Educativo

Gráfico No. 3



Fuente: Elaboración Propia (2012)

Sobre los formatos de trabajo en equipo , utilizados en el Instituto A, los docentes opinan en un 50% que el trabajo en equipo fortalece el trabajo de la dirección y ejecución, un 33.33% considera que el trabajo en equipo sirve para fortalecer el trabajo en la organización en seguida también el trabajo en equipo se utiliza en formatos de planificación participativa, ninguno de los docentes identifico el trabajo en equipo para las labores de evaluación institucional.

La relación que esto guarda con el desarrollo institucional hace suponer que en el caso particular de este Instituto el énfasis se encuentra en la coordinación de acciones, mas que en su planificación y diseño de estrategias y la evaluación de las mismas en base a un sistema de metas. Esto a nuestro juicio trae como consecuencia el estar desarrollando acciones para solucionar problemas emergentes

y no en el énfasis de fortalecer y desarrollar la institucion educativa en forma planificada.

En cuanto al esquema utilizado para el trabajo en equipo, en el caso del Instituto Privado U el 100% de los docentes considero que es propio de la planificación participativa.

En contradicción con los planteamientos anteriores los docentes identifican que el formato bajo el cual se trabaja en el centro educativo es la planificación participativa, condición que sugiere que existe un sistema de planificación estratégica, una visión de centro educativo, lo cual es determinante para el éxito de las acciones de desarrollo institucional.

El estilo de dirigir de forma autocrática se contrapone con la forma de trabajo de planificar las acciones de forma participativa, esto puede deberse a la existencia de una cultura organizacional fuerte de parte de los docentes de trabajar en equipo para el logro de los fines, ya sea por área educativa, por nivel o por sección.

En cuanto a los formatos de trabajo en equipo utilizadas por los lideres organizacionales del Instituto B, los docentes afirman que estos se ajustan a los formatos de trabajo en equipo para lograr evaluaciones institucionales.

Todos los docentes integrantes de este centro educativo consideran que se trabaja en equipo en las labores de evaluación institucional, lo que es indicativo de los elementos que conforman el desarrollo organizacional o institucional. Sin embargo es de resaltar que ninguno identificó el resto de los elementos del ciclo de la gestión que incluye la planificación, la organización, la dirección, esto puede deverse a la asunción de los docentes de que no se puede evaluar la institución que no se ha planificado, en la que no se han organizado las tareas y en las que no se ha dirigido el proceso, o por el contrario deberse a un error en el constructo del instrumento de investigación que no presento que existian opciones multiples para responder.

En cuanto a la utilizacion de los esquemas de trabajo en equipo, en el caso del Instituto C el conjunto de docentes respondieron que los esquemas más utilizados son para la planificación participativa y para la organización de las tareas en el centro educativo.

En este gráfico se puede evidenciar los beneficios de una gestión educativa democrática, basada y centrada en el ser humano y la integralidad y sistematicidad de los procesos, ya que la planificación participativa es uno de los principales elementos identificados por los docentes, tambien aparecen como elemento el trabajo en equipo para organizar las tareas, la dirección y la ejecución aparece centralizada en el director, el cual no delega, pero la evaluación institucional se realiza al igual que la participación en equipos de trabajo de quienes integran la institución.

El formato preferido para la aplicación de la habilidad directiva del trabajo en equipo por parte del lider organizacional del Instituto D, según los docentes que laboran en el centro es con el formato de dirección y ejecución en primer lugrar y en segundo lugar para las labores de evaluación institucional.

Todas las tareas a excepción de la organización de las mismas es realizada en formatos participativos. Sorprende el nivel de delegación que se observa en la dirección y ejecución que a criterio de los docentes es realizado en trabajos en equipo.

En cuánto a los esquemas utilizados por el lider organizacional del Instituto Juan E, es propio del trabajo en equipo para la evaluación institucional, seguido del trabajo en equipo para la organización de las tareas y finalmente en menor frecuencia la planificación participativa y el trabajo en equipo para la dirección y ejecución.

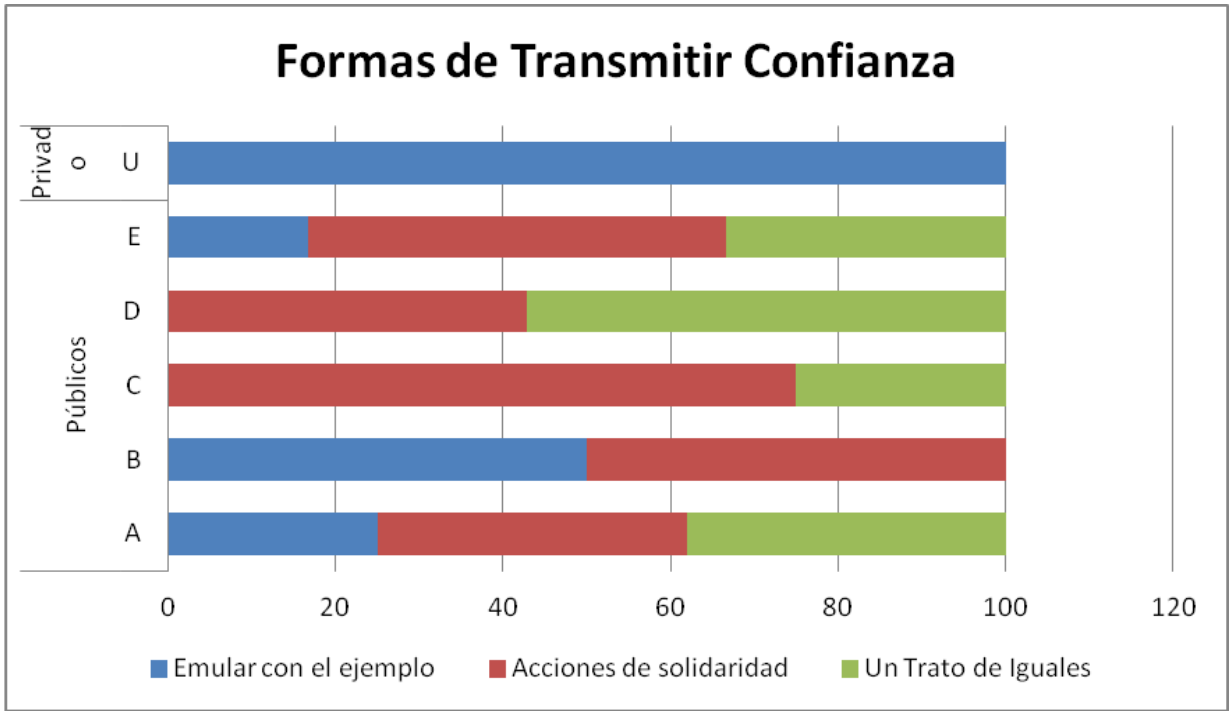
La participación de los docentes en todas las fases de la gestión es indicativo de desarrollo institucional u organizacional, ya que al empoderarse de todas las

acciones en los niveles de planificación de metas y propósitos, organización de tareas para el logro de los fines, dirección o ejecución y evaluación participativa es indicativo de fortaleza y desarrollo de la institución.

4.2.4 Formas de transmitir confianzas por parte del Director de Centro

Uno de los elementos más importantes en las tareas y funciones de un líder, es transmitir confianza a sus seguidores, de tal forma que se pregunto sobre las formas de transmitir confianza por parte de los líderes educativos en el municipio de San Francisco de Yojoa.

Gráfico No. 4



Fuente: Elaboracion Propia (2012)

Al preguntar sobre la forma de transmitir confianza de parte del director como lider de la organización, los docentes del Instituto A respondieron en un 38% mediante un trato de iguales, seguido de un 37% a traves de acciones de solidaridad con sus subordinadas. Ambas prácticas son identificadas por la literatura como formas idóneas que han utilizado historicamente los lideres para ganar la confianza de sus seguidores.

Este gráfico es ilustrativo del esquema de relaciones humanas del director y sus subordinados, importante de resaltar es que se estimula la confianza mediante la solidaridad que es un valor organizacional que funda la cohesión institucional por lo que podemos concluir que en esta institución educativa en particular el tema de las relaciones humanas es condicionante fundamental y positiva para el desarrollo institucional.

Los docentes del Instituto Privado U identificaron como forma de transmitir confianza de parte del Director del Centro Educativo la emulación a través del ejemplo, lo que es indicativo de un lider que se esfuerza por desarrollar la institución que dirige.

En cuanto a los formatos utilizados por el lider organizacional del Instituto B, los docentes consideran que este ha ganado confianza emulando con el ejemplo, y por acciones de solidaridad con sus subordinados.

Las principales formas de obtener la confianzas del personal son indicativos de desarrollo institucional, ya que el director de centro educativa practica valores orgaizacionales y desarrolla acciones como emular con el ejemplo, que inducen al resto de los integrantes motivandolos al desarrollo de acciones de fortalecimiento institucional, en la que su lider se presenta no solo como un director sino como un constructor de esas ideas, acciones, iniciativas, actividades.

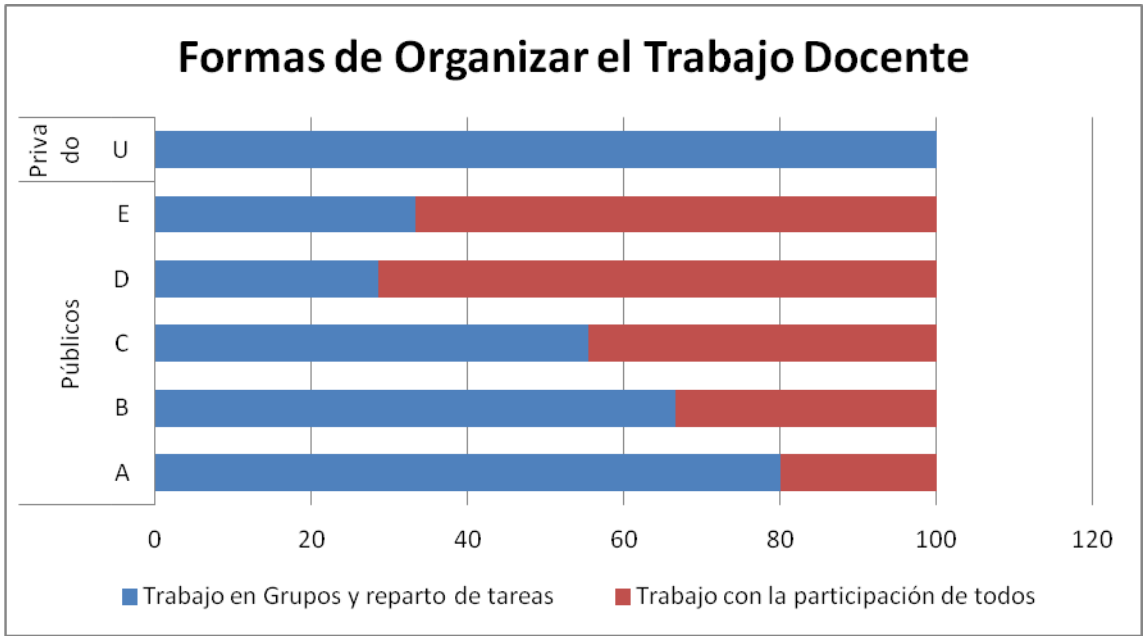
En cuanto a las formas de transmitir confianza en el Instituto C se encuentra como elemento destacados el trato de iguales, la practica de la solidaridad, lo cual es indicativo de que el Director de Centro educativo se funda en los principios de integralidad y de centrar al ser humano como parte fundamental del proceso de gestión educativa.

Los formatos utilizados por el director del Instituto D se fundamentan en un trato de iguales y la solidaridad que se contraponen con su énfasis en las actividades mostradas e identificado anteriormente por sus subalternos.

La utilización de todos los esquemas para transmitir confianza por parte del Director del Instituto E es indicativo de su énfasis mixto en las personas y en las actividades, lo cual también es un indicativo de la fortaleza y el desarrollo institucional.

4.2.5 Formas de Organizar el Trabajo Docente

Gráfico No. 5



Fuente: Elaboracion Propia (2012)

Finalmente y relacionado con las formas de organización del trabajo por parte del lider organizacional representado en la figura del director del centro educativo del Instituto A, el 80% de los docentes consideró que la organización, se lleva mediante el trabajo en grupo mediante el reparto y especializacion de las tareas, lo cual no es sorprendente en un ambiente profesional bastante normado y especializado.

La división del trabajo en este centro educativo es de carácter fraccionado ya que se basa en la división del trabajo en base a especialidades y no en función de la participación de todos los integrantes. Fraccionar el trabajo y la realidad conduce a la dificultad de conocimiento de la institución, de sus fines, y al logro de las metas de desarrollo institucional ya que la realidad es una sola, y no solo la suma de varias partes, que luego pueden no poder enlazarse y organizarse.

Respecto a las formas de organizar el trabajo en equipo, los docentes del Instituto Privado U consideran que el esquema en un 100% es el trabajo en grupo mediante reparto y especialización de las tareas.

En función de su relación con el desarrollo institucional la organización en trabajo en grupo supone un énfasis en la especialidad y no en la integración de las acciones, para estructurar la realidad del centro educativo.

En cuanto a las formas de organización del trabajo docente en el Instituto B, los docentes consideraron en un 50% que el trabajo se realiza mediante reparto especializado, en cambio un 25% piensa que el trabajo se organiza con la participación de todos, un 25% no contesto.

La forma prevalente de organización del trabajo al igual que en el resto de los centros educativos sigue la línea del respeto a la especialización y no de la integralidad de los procesos, sin embargo comienzan a adquirir elementos de trabajo consolidado, integrativo, sistemático, que son exigencias de la nueva forma de gestionar instituciones educativas.

En cuanto a los modelos para organizar el trabajo docente en el Instituto C los docentes afirman que le lider organizaciónal organiza el trabajo mediante reparto y especialización de tareas y en segundo lugar mediante la organización en la que participan todos.

Se puede advertir en este elemento que los director práctica una gestión equilibrada entre la especialidad y la integralidad de procesos, lo que puede identificarse como un elemento de transición de la gestión educativa. Esta innovación educativa desencadena en procesos de desarrollo institucional promovidos de forma participativa pero respetando los talentos y diferencias individuales.

De acuerdo con los docentes del Instituto D, la principal forma de organizar el trabajo docente por parte del Director del Centro Educativo es la organización en la que participan todos.

La organización del trabajo en esquemas mixtos es indicativo de un estilo de gestión educativo mixto que respeta la especialidad, pero induce a la integralidad de los procesos, lo cual es un buen indicativo de acciones de promoción y desarrollo institucional.

En cuanto a las formas de organizar el trabajo docente en el Instituto E, los docentes consideran que su lider organizacional, organiza el trabajo en función de participen todos. En menor frecuencia los docentes respondieron que el trabajo docente es organizado por reparto y especialización de tareas.

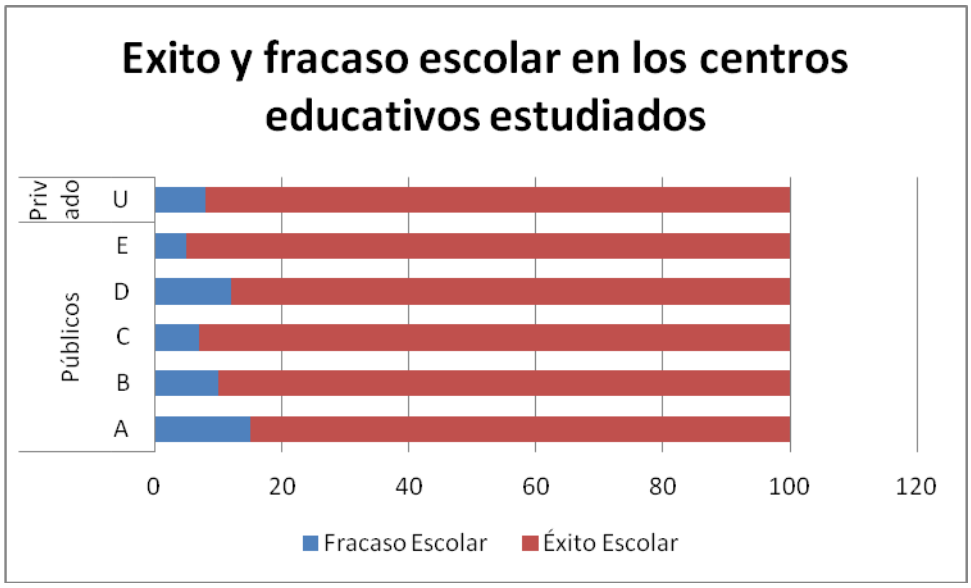
La tendencia a organizar el trabajo docente de forma que participen todos puede ser considerada como un enfoque evolutivo en la presentación de la gestión educatva del Director, y tambien es un indicativo de fortaleza y desarrollo institucional en contraposicion a quienes se centran unicamente en la especialidad y desconocen la integralidad y sistematicidad de los procesos educativos.

4.3 Liderazgo y Desarrollo Institucional

El liderazgo tiene asociaciones importantes con el desarrollo institucional, en el caso de los centros educativos, esto se demuestra en un aumento del éxito escolar y la disminución del fracaso escolar, así como la gestión de inversiones con organismos nacionales, comunitarios, privados y de la cooperación internacional destinados a construir y ampliar aulas, mejorar la infraestructura tecnológica, ampliar los espacios pedagógicos (talleres ocupacionales, talleres y conservatorios, museos, laboratorios, etc.), compra de mobiliario y adquisición de material didáctico.

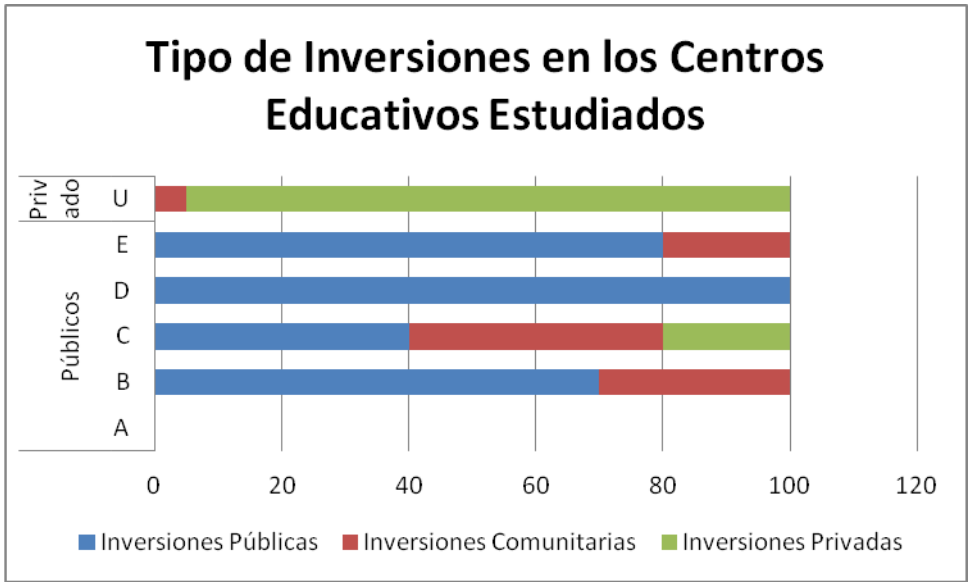
Los resultados para los centros educativos estudiados fueron:

Gráfico No. 6



Como se puede apreciar el indice de fracaso escolar es menor en el Instituto E, seguido del Instituto C, B, D, A. El Instituto Privado U tiene una tasa de fracaso escolar que se ubica en la tercera posición.

Gráfico No. 7



Al analizar el tipo de inversiones que son realizadas en los centros educativos que son gerenciados por los líderes educativos estudiados, destaca las inversiones privadas en el caso del Instituto Privado U, con escasas inversiones comunitarias, que se derivan de las contribuciones de los padres de familia.

En el caso de los institutos públicos destaca la participación de la comunidad en primer lugar en el Instituto C con un 40% del monto de las inversiones seguido del Instituto B con un 30 y en el Instituto E con un 20%.

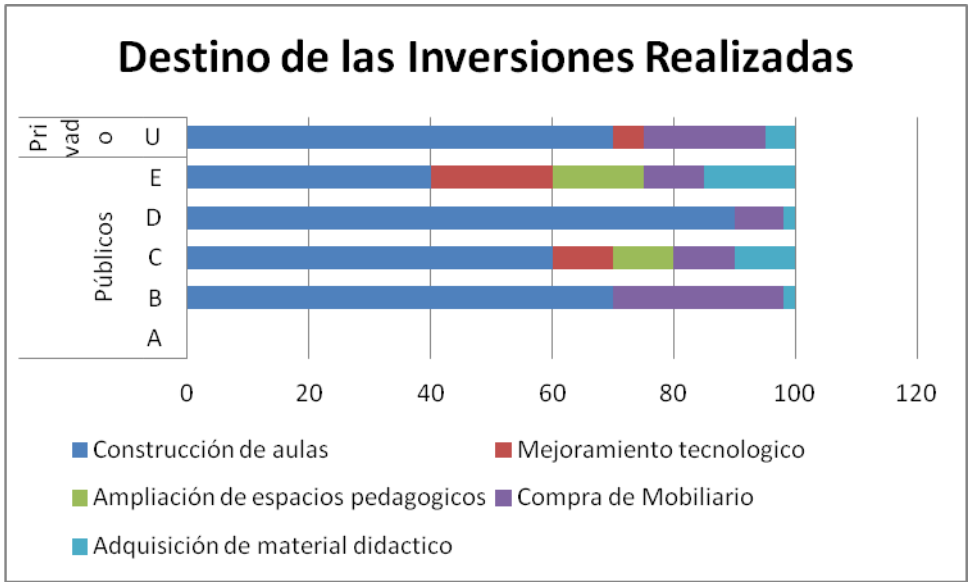
Es de hacer notar que las inversiones en el instituto A no se realizaron en el periodo de tiempo analizado 2011-2012.

En el caso de las inversiones públicas estas tienen su máxima expresión en el Instituto D con unos 100%, seguidas del Instituto E (80%) y B (70%), siendo su mínima expresión en C con un 40% de contribución a las inversiones en el centro educativo.

Finalmente es de destacar que solo en el Instituto C fue posible detectar inversiones privada, lo que es un buen indicativo de la gestión que hace el director.

Gráfico No. 8

Destino de las Inversiones que se realizan en los Centros Educativos



El análisis detallado de la naturaleza de las inversiones que se realizan por centro educativo, permite identificar la visión de los lideres educativos, estos son mas equilibrados en el caso de los institutos E y C en los cuales se realizan inversiones importantes en mejoramiento tecnológico, ampliación de espacios pedagógicos, adquisición de material didáctico, que a diferencia de los demás centros educativos cuyas inversiones se concentran en la construcción de nuevas aulas y en la adquisición de mobiliario.

En el caso del Instituto A al no realizarse inversiones en el periodo analizado 2012-2012, no se puede consignar ningún valor en la categoría de análisis.

4.4 Analisis Comparativo de Desempeño de Institutos en los estilos de liderazgo y el desarrollo institucional

La comparación de las respuestas de los docentes con respecto al desempeño del liderazgo de los directivos docentes, se presenta a continuación en una forma agregada facilitando el analisis de los datos presentados previamente de forma desagregada por variable estudiada y analizada.

Tabla No. 13

Comparación de desempeño de liderazgo medido indirectamente a traves de las formas de comunicación y organización del trabajo en el centro educativo

Instituto	Tipo de Comunicación	Acciones de Liderazgo	Utilización del Formato de Trabajo en Equipo	Formas de Transmitir Confianza	Formas de Organizar el Trabajo Docente
Manuel de Jesus Subirana	64% comunicación vertical 27% comunicación horizontal 9% comunicación en rueda	63.63 % liderazgo por posición 9.09% liderazgo por producción 27.27% liderazgo transformacional	20% planificación participativa 40% en la organización 60% en la dirección y ejecución	25% emular con el ejemplo 37% por acciones de solidaridad 38% por un trato de iguales	80% trabajo en grupos 20% con la participación de todos
Emerito	100% comunicación vertical	100% liderazgo por posición	100% en la planificacion participativa	100% a traves de emular con el ejemplo	100% mediante trabajo en grupo y reparto de tareas
San	80%	80% liderazgo por	100% en las	50% a traves de	66.67% mediante

Instituto	Tipo de Comunicación	Acciones de Liderazgo	Utilización del Formato de Trabajo en Equipo	Formas de Transmitir Confianza	Formas de Organizar el Trabajo Docente
Buenaventura	comunicación vertical 20% comunicación horizontal	posición 20% liderazgo transformacional	labores de evaluación	emular con el ejemplo 50% por acciones de solidaridad con sus subordinados	trabajo en grupo y reparto de tareas 33.33% mediante organización en la que participan todos
Fidel Duron	45% comunicación vertical 11% comunicación horizontal 44% comunicación en rueda	55.55% liderazgo por posición 44.45% liderazgo transformacional	66.67% en la planificación participativa 22.22% en la organización 11.11% en labores de evaluación	75% por acciones de solidaridad con sus subordinados 25% por un trato de iguales	55.56% mediante trabajo en grupo y reparto de tareas 44.44% mediante la organización en la que participan todos.
Rio Lindo	43% comunicación vertical 28% comunicación horizontal 29%	71.43% liderazgo por posición 28.57% liderazgo por producción	14.28% en labores de planificación participativa 57.14% en la dirección y ejecución 28.57% en la	42.85% por acciones de solidaridad con sus subordinados 57.14% por un trato de iguales	28.57% mediante trabajo en grupos y reparto de tareas. 71.43% mediante la participación de todos.

Instituto	Tipo de Comunicación	Acciones de Liderazgo	Utilización del Formato de Trabajo en Equipo	Formas de Transmitir Confianza	Formas de Organizar el Trabajo Docente
	comunicación en rueda		evaluación		
Juan Alberto Melgar	22% comunicación vertical 56% comunicación horizontal 22% comunicación en rueda	11.11% liderazgo por posición 11.11% liderazgo por producción 77.77% liderazgo transformacional.	11.11% en la planificación participativa 22.22% en la organización 11.11% en la dirección y ejecución 55.55% en labores de evaluación	16.67% por acciones de emular con el ejemplo 50% por acciones de solidaridad con sus subordinados 33.34% por un trato de iguales	33.33% mediante organización en grupos y reparto de tareas. 66.67% mediante la participación de todos.

Fuente: Elaboración propia (2012)

Un factor importante para determinar el estilo de liderazgo de los directores de centro educativo es identificar el conjunto de razgos ya sea por autoabribuciones o por atribuciones de los subalternos, en este caso se presentan los datos colectados al final del estudio con las atribuciones de los docentes (subordinados o seguidores) sobre el perfil de liderazgo que poseen los directores de centro educativo (lider).

Tabla No.14

Rasgos Atribuibles por los Docentes a los Directores de Centro Educativo

	Instituto Manuel de Jesús Subirana	**Instituto Emerito**	**Instituto San Buenaventura**	**Instituto Fidel Durón**	**Instituto Río Lindo**	**Instituto Juan Alberto**
Carácter	4		3	6		5
Carisma	1			3		7
Compromiso	2		1	6	1	4
Comunicación	2			4		2
Capacidad	1			4	1	4
Valentia				4	1	1
Disernimiento				3		1
Concentración				2	1	2
Generosidad	1			4	4	7
Iniciativa	1			4	1	5
Escucha activa				3	3	4
Pasión	1	2		2	1	2
Actitud Positiva	1			4		8

	Instituto Manuel de Jesús Subirana	Instituto Emerito	Instituto San Buenaventura	Instituto Fidel Durón	Instituto Río Lindo	Instituto Juan Alberto
Solución de Problemas	2			5		5
Relaciones			2	5	1	2
Responsabilidad	1			4		8
Seguridad				5		2
Autodisciplina				2		4
Servicio	2	1		5		4
Aprender				2	1	1
Visión	4			5	1	7

Fuente: Elaboración Propia (2012)

Como se puede ver en la tabla No. 14 sobre los rasgos atribuibles a los directores de centro educativo estos son representativos de la teoría de los rasgos y comprueba la existencia en nuestro contexto de atribuciones sobre el liderazgo por parte de los subalternos o seguidores del líder de las organizaciones en este caso lideres educativos.

Tabla No. 15

Principales Hallazgos

Existe una correspondencia entre el liderazgo por posición y el escaso desarrollo de inversiones y el alcance del éxito escolar, en los institutos públicos, en los institutos privados a pesar de la existencia de liderazgo por posición se obtiene éxito escolar y se realizan inversiones en el desarrollo institucional, pero con menor diversidad de fuentes como en destinos.
El liderazgo transformacional se encuentra asociado a un mayor nivel de éxito escolar, cuando la percepción o atribución de los docentes sobre el estilo de liderazgo supera el 40% en referencia a que el director de centro practica un estilo de liderazgo transformacional. Una de las expresiones de liderazgo transformacional en el desarrollo institucional lo constituyen mayores niveles de logro en el éxito escolar, así como una mayor diversidad de fuentes de inversión como decisiones en los destinos hacia los que se dedican las inversiones.
El 100% de los centros educativos privados es percibido por los docentes como ejercido desde posturas de liderazgo por posición, en el caso de los institutos públicos existen al menos dos de cinco instituciones que son percibidas con más de 40% de frecuencias de respuesta como lideres transformacionales.
El fortalecimiento institucional de las instituciones educativas es mayor en el caso de los directores que ejercen un estilo de liderazgo transformacional, lo que se traduce en menores niveles de fracaso escolar, desarrollo institucional fundamentado no solo en la satisfacción de estándares mínimos de infraestructura (aulas y mobiliario) sino en la adquisición de ayudas didácticas, inversiones en infraestructura tecnológica y en la construcción de espacios pedagógicos para el desarrollo de actividades de educación para el trabajo y para la ocupación, para el disfrute de la cultura.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

1. Al vincular o asociar el estilo de liderazgo con indicadores de desarrollo institucional se puede advertir que en el caso de los centros educativos donde aparecen liderazgos por producción y transformacional (A, E) expresan índices de éxito escolar de 85% y 95%, que es mayor en el caso del instituto E en el que los docentes consideran que el liderazgo prevaleciente es el liderazgo transformacional. En el caso de los Institutos C y E, en los cuales prevalecen los estilos de liderazgo transformacionales destacan como inversiones importantes el mejoramiento tecnológico, ampliación de espacios pedagógicos y adquisición de material didáctico, lo cual es evidencia suficiente para asociar el estilo de liderazgo transformacional con el desarrollo institucional educativo (mejoramiento de los índices de éxito escolar y diversidad de inversiones productivas).

2. Una de las asociaciones importantes entre los estilos de liderazgo son las inversiones que en el caso del instituto A, con predominante estilo de liderazgo por posición y en la cual no se hicieron inversiones para el desarrollo institucional, y con un índice de fracaso escolar de 15%. En el caso de Institutos como el E y el C predominantemente con estilos de liderazgo transformacional, se destacan índices de éxitos escolares de 95% y 93%, asi como una mayor diversidad de fuentes de inversión (publicas, comunitarias, privadas) como de destino de las inversiones (mejoramiento tecnológico, adquisición de ayudas didácticas, ampliación de espacios pedagógicos, compra de mobiliario y construcción de nuevas aulas).

3. En cuanto al tipo de liderazgo atribuido por los docentes a los directores de centro educativo destacan en su gran mayoría el liderazgo por posición en los institutos A (63.33%), U (100%), B (80%), C (55.55%), D (71.43%), tan solo en el Instituto E se invierte la tendencia y se ubica el liderazgo transformacional como atribución de los docentes entrevistas a su director de centro educativo con una frecuencia de respuesta relativa expresada como porcentaje de 77.77%.

4. Los estilos de liderazgo de los directores de los centros educativos que influyen positivamente en el desarrollo institucional expresado en el éxito escolar, la diversidad de inversiones y de destinos de las mismas coinciden con patrones de estilos de liderazgo transformacional, donde los seguidores coinciden en más del 40% en esta atribución. Los estilos de liderazgo por producción atribuidos por los docentes a sus directores no tiene una asociación fuerte con indicadores de desarrollo institucional como el éxito escolar, la diversidad y el destino de las inversiones.

5. Se concluye que existe un vinculo entre el liderazgo educativo por producción y transformacional presente en el Instituto E con indicativo de desarrollo institucional como la utilización del trabajo en equipo (55.56% de respuestas afirmativas), la participación de todos los docentes (71.43% de respuestas afirmativas). En el resto de los centros educativos estudiados existe la percepción de los docentes que el liderazgo ostentado por el director de centro educativo se basa en la posición y el nombramiento, lo que se corresponde con formas de organizar las tareas, dirigir, controlar y evaluar correspondientes a una organización autocrática, con líneas verticales y con muy pocos canales de comunicación, lo cual es indicativo de debilidad y no de fortaleza institucional.

CAPÍTULO 6. RECOMENDACIONES

Se han construido las recomendaciones considerándolas como estrategias importantes para el cambio institucional:

1. En función de que existe una asociación fuerte entre el estilo de liderazgo transformacional con indicadores de desarrollo institucional como el éxito escolar, la diversidad de formas de inversión y el destino de las inversiones, se recomienda promover un espacio de formación profesional para directivos de centros educativos con objeto de fortalecer el liderazgo como una habilidad directiva.

2. El papel del líder en la figura del director de centro educativo en la promoción del desarrollo institucional es evidentemente importante, ya que es el responsable de dirigir, orientar a los integrantes de la organización hacia tareas, actividades, reformas que permitan posicionar a la organización con sus partes interesadas (autoridades locales, madres y padres de familia, empleadores, egresados, vecinos) como una institución con calidad educativa. Naturalmente que esto responde a un perfil de líder de la institución educativo basado en las relaciones humanas, el fomento del trabajo en equipo, la participación y democratización de las actividades del ciclo administrativo (planificación, organización, dirección, evaluación y retroalimentación). El liderazgo en las instituciones educativas se corresponde con los niveles de desarrollo institucional, ya que la imagen corporativa se nutre de la imagen del líder de la organización, lo contrario también es cierto.

3. El perfil identificado del líder educativo transformacional incluye algunos elementos como:

    a. Favorece la participación de los seguidores en múltiples tareas dentro de la organización.

    b. Organizar el trabajo de forma participativa para lograr el éxito de los fines de la organización en este caso el éxito escolar.

c. Promueve y gestiona inversiones de distinto tipo (publico, comunitarios y privados) para favorecer el desarrollo organizacional.

d. Orienta las inversiones a una gran cantidad de elementos del acto pedagógico con la finalidad no solo de mejorar infraestructura sino de proveer los medios para el logro de los nobles objetivos institucionales.

Bibliografía

- Alvarez,L & George, C (2005) *Historia del pensamiento administrativo.* 2da (ed) Pearson/Prentice Hall. México, D.F.
- Argyris, C & Schon, D (1986) *Aprendizaje organizacional: teorias y perspectivas de acción.* Siglo XXI Editores. México, D.F.
- Bennis, W. (1990). *Como Llegar a ser lider.* Grupo Editorial Norma .
- Bolivar, E (1997) *El liderazgo como fundamento y factor de éxito en la institución educativa*. Betania. México, D.F.
- Bunge, M (2004), *Emergencia y convergencia. Novedad cualitativa y unidad del conocimiento.* Buenos Aires, GEDISA.
- Briggs, J & Peat, D (1999) *Las siete leyes del Caos. La ventaja de una vida caótica.* Revelaciones Grijalbo. Barcelona, España.
- Chiavenato, I (2000) *Teoría General de la Administración*. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D. F.
- Cunningham, A y Swift, d (1995), *Introducción a la Administración,* México, Interamericana.
- De Greene, K (1989) *La Organización adaptable. Anticipación y manejo de la crisis.* Primera edición. México, D. F.
- Fayol, H (1977) *Administración Industrial y General.* Vigésima segunda edición. Herrero Hermanos Sucs. México. D. F.
- Flores, H & Gortari, K (2010) *Aprendizaje organizacional y gestión institucional.* Gestión 2000. México, D. F.
- French, W & Bell, C (1996) *Desarrollo organizacional. Aportes de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.* Pearson- Prentice Hall. México, D. F.
- Freud, S (1969) *Psicología de las masas.* Biblioteca Freud. Alianza Editorial. Barcelona, España.
- Garvín, J (1993) *Cambio actitudinal y aprendizaje organizacional.* Interamericana. México, D.F.

- Guerrero, O (1985) *Introducción a la Administración Pública.* Colección de textos universitarios. Editorial Harla. México. D. F. Pág. 8-17.
- Hart, H (1995) *Democracia, liderazgo escolar y desarrollo comunitario.* Expresiones Libres. San José, Costa Rica.
- Hughes, R; Ginnett, R y Curphy, G (2007) *Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia.* 5 ta (ed). McGraw-Hill. México, D.F.
- Kast, F & Rosenzweig, J (1992) *Administración en las Organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias.* Mc Graw Hill. México, D. F.
- Kast, F; Rosenzweig, J & Johnson, R (1980) *Teoría, integración y administración de sistemas.* Traducción de la edición inglesa de 1963. Primera edición, sexta Reimpresión. México, D. F.
- Kemp, T (1979) *La revolución industrial en la Europa del siglo XIX.* Libros de confrontación, Serie de Historia No. 2. Editorial Fontanella. Barcelona, España.
- Hellriegel, D & Slocum, J (2007) *Comportamiento Organizacional.* CENGAGE. México, D.F.
- Hellriegel, D & Jackson, E (2006) *Administración.* 10ma (ed). Thomson. Madrid, España.
- Hillier, H & Liberman, A (1988) *Introducción a la Investigación de Operaciones.* Cuarta edición. Segunda edición en español. Mc Graw Hill. México, D. F.
- Maxwell, J. (2007). *LIDERAZGO, PRINCIPIOS DE ORO .* Nashville, Tennessee,Estados Unidos de America .
- Cornejo, M (2007). *Liderazgo el Poder del Carisma.* Mexico, DF: ISBN.
- Leithwood, K & Smylie, J (1995) *Conducción y liderazgo.* Diana. México, D.F.
- Madrigal, L (2009) *Habilidades directivas. Pearson. Prentice Hall. México, D.F.*
- Marshall, D (1965) *Principios y normas de Administración*. Traducción de la edición inglesa de 1958. Limusa-Wiley. Primera edición en español. México, D.F.
- Maslow, A (1985) *La amplitud potencial de la Naturaleza Humana.* Editorial Trillas. De la traducción en Ingles-1971- México. D. F.
- Maxwell, J (2008). *Desarrolle los Lideres que Están Alrededor de Usted.* Nashville,Tennesse, Estados Unidos de América : Grupo Nelson.

- Maxwell, J (2005). *Liderazgo Eficaz, como influir en los demás.* Colombia : Editorial Vida Miami, Florida .
- Maxwell, J (2007). *Liderazgo, Principios de Oro.* Nashville, Tennessee, Estados Unidos de America: Grupo Nelson.
- Maxwell, J (2001) *Las 17 leyes del trabajo en equipo.* Nashville,Tennesse, Estados Unidos de América : Grupo Nelson.
- Merril, H (1971) *Clásicos en Administración.* Compilación de autores clásicos. Primera edición en español, traducción de la edición en ingles 1970. Limusa-Wiley. México, D. F.
- Owaga, F & Bossert, G (1995) *Liderazgo y reestructuración escolar.* Drakontos. Barcelona, España.
- Palomo, M (2008). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajos.* España: ESIC.
- Robbins, S (1999). *Comportamiento Organizacional.* Hall, Mexico: PRENTICE.
- Robbins, S & Cooulter, M (1999), *Administration,* 5ta. ed., México, Pearson Prentice Hall.
- Ries, A & Trout, J (1993) *La Guerra de la Mercadotecnia.* Mc Graw Hill. México. D.F.
- Robbins, S & Coulter, M (1999) *Administración*. Quinta edición. Editorial Pearson-Prentice Hall. México, D. F.
- Schultz, T (1978) *Como invertir en la gente.* Manuales UTEHA. México, D.F.
- Stoner, J & Wankel, C (1992) *Administration.* Tercera edición. Pearson- Prentice Hall. México.
- Soleno, R (2002) *Gestión educativa institucional.* Ideas Litográficas. Tegucigalpa, Honduras.
- Soleno, R y Morel, S et al (2007) *Gestión educativa estratégica. Modelos y Herramientas.* Segunda edición. Ideas Litográficas. Tegucigalpa, Honduras. Pág. 29-51.
- Taylor, F (1977) *Principios de la Administración Científica*. Vigésima segunda edición. Editorial Herrero Hermanos. México. D. F.
- Thieme , C (2005). *Liderazgo y Eficiencia en la Educacion Primaria* .

- Thompson, P (2000) *Círculos de calidad. Como hacer que funcionen.* Enciclopedia gerencial del ejecutivo moderno. México, D.F.
- Valladares, R (1992), *Administración general,* t.I. Tegucigalpa, Editorial Universitaria UNAH.
- Valdillo, P. (2008). *Liderazgo y Motivacion de Equipos de Trabajos.* España: ESIC.
- Wenger, M & Synder, J (2002) *Comunidades de practica en el fortalecimiento de la gestión.* Gestión 2000. Barcelona, España.

Anexo No.1

Propuesta de Fortalecimiento del Liderazgo de los Directores de Centro Educativo

1. La Formación de Formadores

La formación de formadores o formación de docentes es una tarea que coordinan o ejecutan con exclusividad los Estados Nacionales, inducida inicialmente por las ideas y concepciones de Dewey, Sarmiento, Humboldt de la formación de Escuelas Normales, que comenzaron a formarse desde el siglo XIX y durante una parte significativa del siglo XX en América Latina (Rama, 2006:9).

Estos programas han tenido el propósito de formar a un grupo de la población con nivel de educación básico o medio en técnicas pedagógicas (para la enseñanza en el nivel básico) la hebegogia (para la enseñanza en el nivel medio) y la Andragogía (en el caso del nivel superior) y dentro de esta la gerontología para la educación permanente y sobre todo en adultos mayores. De forma que la formación docente así como está orientada para la obtención de técnicas que faciliten la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación de los aprendizajes fundamentados en los conocimientos que hoy tenemos del desarrollo cognoscitivo del ser humano a través de su ciclo vital y su correspondencia con una técnica educacional: Infancia-Pedagogía-; adolescencia –Hebegogía-; Madurez-Andragogía-; y Adultez mayor-Gerontogogía-. Igualmente la formación docente es gradual en la medida que se van adquiriendo competencias para el desempeño docente a través de la formación para el desempeño profesional.

La formación de docentes o formación de formadores ha sido institucionalizada favoreciendo una formación inicial de docentes (FID) en los niveles básicos a través de las Escuelas Normales que preparan docentes para la enseñanza en el nivel básico (I, II, III Ciclo), y a nivel superior en Escuelas de Ciencias de la Educación o en Universidades Pedagógicas que forman parte de la FID, formando profesionales para su integración a las tareas de enseñanza en los niveles básico (nivel de

licenciatura), medio (con la formación de licenciados y máster para la enseñanza focalizada en las especialidades del currículo medio y propedéutico superior).

La enseñanza para la adultez (Andragogía) está escasamente desarrollada, tanto para la educación profesional, la educación no formal, la educación superior, y la educación continua y/o permanente, de forma que las competencias docentes para trabajar con adultos se obtienen sobre la base de los conocimientos de la formación inicial de docentes tanto pedagogía, como hebegogia, mediante programas de formación docente continua a través de diplomados, seminarios, talleres, congresos sobre todo a nivel de las Universidades y en nuestro contexto nacional de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), y la Secretaria de Educación a través de sus direcciones técnicas, y el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación Educativa (INICE).

La formación continua o permanente de formadores (docentes) también ha sido trabajado por diferentes entes del Estado y la Cooperación internacional, con la finalidad de proveer a los docentes en servicio que actualmente se desempeñan en actividades formadores en el Sistema educativo nacional, con una actualización de conocimientos para la inserción de temas en los curriculums oficiales. Destacan dentro de esta iniciativa la formación continua de formadores (FCF) en temas como: Género y gestión de la equidad, Interculturalidad y educación, gestión de proyectos y movilización de recursos, planificación educativa estratégica, organización de cooperativas escolares y manejo micro financiero, educación fiscal, implementación de Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Normas Internacionales de Finanzas y Auditoria (NIF), Salud Ambiental, Gestión de Riesgos entre otros.

A nivel de educación superior la Formación continua de formadores (FCF) ha sido institucionalizada en el nivel de educación superior con la creación del Instituto de Formación y profesionalización docente (IPSD) en la UNAH desde el 2002 y la Dirección de Desarrollo Profesional Docente (DEPRODO) en la UPNFM desde el 2011, esto con objeto de diagnosticar periódicamente necesidades de formación y planificar su ejecución.

Actualmente no existe un trabajo diagnostico que dé cuenta de este proceso, que actores de la gestión del desarrollo desarrollan este tipo de acciones afirmativas, el número y localización geográfica de los docentes que han sido sujetos de estos procesos de FCF y los impactos que estos programas han tenido en la inserción curricular y en el mejoramiento de la calidad de educación en los niveles básico, medio y superior.

2. Principios de Andragogía

Por el escaso desarrollo y formalización que tiene la educación de adultos y adultos mayores, existen pocos elementos en comparación con la pedagogía y la hebegogía. De hecho sus orígenes se remontan a trabajos recientes en el siglo XX, fue precisamente Malcolm Knowles quien en 1970 presento su modelo andragógico en su libro titulado *Práctica moderna de educación de adultos: Andragogía contra Pedagogía* en el cual plantea que los adultos necesitan ser participes activos de su propio aprendizaje e identifica que existen diferencias en la forma de aprender que tiene el ser humano a través del ciclo vital, de manera que los niños aprender diferente a como aprender los adultos.

La Andragogía es una de las ciencias de la educación que se fundamenta en conocimientos de la psicología del desarrollo, la antropología y la sociología de la educación.

La andragogía se encuentra orientada a la educación de adultos. Se considera que el adulto como ser humano maduro cognoscitivamente, psicomotoramente, a diferencia del niño manifiesta ciertas características dentro de los procesos de aprendizaje:

1. Auto atribuciones del individuo, en cuanto a sus capacidades para el logro de los fines.
2. Experiencias previas, que mediante un sistema de asociaciones mentales que incluyen las analogías facilitan el aprendizaje.

3. Prontitud de aprender, en función de las estructuras cognoscitivas previas.
4. Orientación para el aprendizaje, expresado en una reducción de las resistencias a la disciplina y la concentración.
5. Motivación para aprender, en función del reconocimiento del valor de la educación en los procesos económicos y laborales, de manera que los adultos buscan el conocimiento para su inmediata aplicación práctica que les permita generar cambios o mejoras entre otras cosas en sus actividades, tareas, oficios o profesiones. Se reconoce que la motivación de los adultos al aprendizaje los lleva a procesos de autoformación de manera autodidacta, en procesos de formación continua y profesional o en educación formal.

Según Félix Adam La Andragogía basa su actuación en tres principios o directrices:

1. Participación: Por las características del educando se requiere que este no sea solamente receptor, sino que partiendo y reconociendo las experiencias y aprendizajes previos, participe activamente para construir el conocimiento en forma grupal. Este principio es afín con el paradigma del constructivismo y la pedagogía critica.

2. Horizontalidad: La horizontalidad se manifiesta en función que tanto el facilitador como el sujeto de aprendizaje tienen características cualitativas similares (desarrollo humano y experiencia). La diferencia radica únicamente en las características cuantitativas sobre todo en lo referente a los indicadores de desempeño de la competencia (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores) adquiridos a través de un proceso de instrucción programada.

3. Flexibilidad: Al trabajar con grupos de personas con responsabilidades compartidas entre el trabajo, la familia, los núcleos sociales (iglesia, patronatos, etc), el facilitador y la instrucción programada deberá de tener la suficiente esbeltez y flexibilidad suficiente para garantizar el aprendizaje con los distintos lapsos de acuerdo a las diferencias individuales. También los medios para la

enseñanza deben flexibilizarse pasándose de la lección, a las ayudas pedagógicas mediadas por el manual y la utilización de recursos de tecnología educativa (radio, televisión, internet-blogs, wikis, webquest, postcast).

También es útil dentro del diseño de estrategias de formación destinadas a los adultos considerar que la programación de los contenidos debe contribuir a:

- Relación con el mundo circundante. El aprendizaje se realiza teniendo en cuenta situaciones problemáticas del entorno físico y social del sujeto de aprendizaje.
- Relación con los intereses de quienes aprenden. El proceso de aprendizaje debe estar orientado hacia quienes aprenden, el estudiante es el centro del proceso, por lo tanto sus motivaciones e intereses deben de ser considerados.
- Orientación hacia la elaboración de los productos. Es decir que contribuya a mejorar el medioambiente físico y social, pues se integra el aprendizaje y la acción.
- Trabajo interdisciplinario. Los problemas que se presentan generalmente son multicausales, una sola discusión científica no basta para solucionarlos, por lo que es necesario valerse de varios conocimientos para abordar la situación desde diferentes puntos de vista.
- Relación multifuncional de los fines del aprendizaje. En la situación de aprendizaje por proyectos se persiguen fines de aprendizaje en varias dimensiones que se apoyan recíprocamente: saber, poder, pensar, actuar, decidir, recordar y producir.
- Posibilidad de generalizar. Los aprendizajes organizan situaciones didácticas y situaciones de la vida, de manera que el adulto se preparara y aprende para la acción generalizando lo aprendido en otros ámbitos.

En resumen el programa andragógico deberá sustentarse en el reconocimiento de los actores, los procesos y el ambiente para aprender basado en los planteamientos de Knowles (1970) de la manera siguiente:

El aprendizaje adulto	El educador andragógico	El grupo	El clima de aprendizaje
• **Necesidades e intereses.** • **Un ser en desarrollo.** • **Un recurso que posee: Aprendizajes, experiencias, habilidades y una tendencia positiva a la actualización.**	• Un facilitador • Una fuente de conocimientos, experiencias e informaciones. • Asesor, guía orientador • Un agente de cambios • Un recurso que: Planifica el currículo, establece relaciones interpersonales, un clima de aceptación, de reconocimiento y de participación	• Una energía dinámica (sinergia). • Un conjunto de recursos. Agentes interaprendizajes, experiencias y cambios.	Las interrelaciones personales, el clima social, el ambiente, la filosofía institucional y sus transacciones.

Algunas técnicas de enseñanza-aprendizaje que han sido identificadas para aplicar en la educación de adultos son:

- Discusiones grupales
- Estudio de casos
- Demostraciones
- Juego de Roles
- Ejercicio de Habilidades Practicas
- Representaciones proyectivas

- Proyectos de acción o métodos de proyectos

3. Comunidades de Práctica

Actualmente y como consecuencia e impacto de la profundización de los procesos de globalización, se ha conformado y ha surgido la sociedad del conocimiento, entendida esta como un conjunto de actores, procesos, experiencias, que de forma auto organizada contribuyen a gestionar el conocimiento en redes de conocimiento de carácter mundial.

Una de estas formas de auto organización son las comunidades de práctica, que comienzan a surgir a partir de los años 70´s como influjo de los círculos de calidad y como adaptación de estos de la industria manufacturera a las sociedades científicas y literarias con intereses de promoción y profundización de la ciencia y la cultura.

Las comunidades de práctica son grupos sociales constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas.

Las comunidades de prácticas se pueden considerar como organizaciones de naturaleza informal, ya que no necesitan de criterios de legalización para existir, son símiles y evolución de las sociedades científicas del siglo XVIII y XIX, por tanto se constituyen espontáneamente para promover la gestión del conocimiento en temas especializados agrupando a interesados alrededor de discusiones nuevas.

Por tanto para dinamizar una comunidad de práctica se requiere que el líder o coordinador que no ostenta una posición sino que es reconocido como tal por los integrantes:

- Identifique cuestiones o temas importantes en el dominio de la comunidad.
- Planear y facilitar eventos en la comunidad.

- Relacionar informalmente a los integrantes de la comunidad.

Las comunidades al igual que otros grupos de mejoramiento individual y social necesitan de la impregnación del entusiasmo, además que por no ser estas actividades lucrativas sino de desarrollo humano cognoscitivo, las razones que motiven su permanencia deben de fundamentarse en el progreso, en la autorrealización, en la trascendencia y en la realización de actividades con criterios de rendimiento.

Las comunidades de práctica no solo contribuyen al intercambio del conocimiento, sino que son generadoras de nuevo conocimiento, el que se logra a través de procesos de sistematización, investigación en redes de trabajo de naturaleza colaborativo, integrando los principios del trabajo en equipo a la labor de difusión y promoción de la ciencia y la cultura.

Las comunidades de práctica se ven facilitadas en la actualidad por el manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación, a través de la plataforma del Google es fácil construir un grupo de discusión o comunidad de práctica a través de http://groups.google.com/grphp?hl=es&pli=1 además de facilitar el intercambio y la gestión del conocimiento salvando las barreras geográficas.

La utilización de las comunidades de practica como recurso para profundizar y sostener la iniciativa de formación docente en liderazgo como una habilidad directiva, permitirá no solo sostener, ampliar, sino que también perfeccionar los procesos de educación administrativa mediante el intercambio de experiencias, su sistematización y la generación de conocimiento nuevo en gestión educativa institucional.

4. Desarrollo de un Programa de formación de Liderazgo en Directores de Centro

Basada en las habilidades básicas y avanzadas del liderazgo que deben poseer los líderes. Mediante un enfoque tradicional se recurren a tres tipos de fuentes: estudios empíricos, anécdotas e historias y relatos y descubrimientos, para crear un ambiente de aprendizaje que es relevante, interesante y académico. La balanceada selección del material del liderazgo ayudara a los directores de centro educativo aplicar la teoría y a examinar su experiencia.

1. El liderazgo es del interés de todos.
2. El liderazgo incluye una interacción entre el líder, los seguidores y la situación.
3. El liderazgo se desarrolla a través de la educación y la experiencia.
4. Evaluar el liderazgo y medir sus efectos.
5. Poder e influencia.
6. Liderazgo y valores.
7. Rasgos del liderazgo.
8. Comportamiento del liderazgo.
9. Motivación, satisfacción y desempeño.
10. Grupos, equipos y su liderazgo.
11. Características de la situación.
12. Teorías de contingencia del liderazgo.
13. Liderazgo y cambio.
14. Habilidades del liderazgo. Lista de habilidades. Habilidades de liderazgo básicas. Habilidades de liderazgo avanzadas.

Competencias Generales

1. **Cognitivo:**

- Dotar a los directores de centro educativo de de los conocimientos necesarios en Liderazgo Educativo, con el fin de contribuir con su desempeño exitoso en su carrera profesional.
- Se pretende mediante el análisis y discusión de Casos desarrollar habilidades analíticas para apoyar el desarrollo de liderazgo personal. Poner en práctica los conocimientos técnicos de Liderazgo aplicados al entorno educativo

2. **Afectivo:** El director de centro educativo será capaz de valorar todos los conocimientos adquiridos en el programa de formación profesional.

3. **Psicomotor:** El director de centro educativo será capaz de planificar las estrategias necesarias para mantener su ventaja competitiva como líder en el ambiente que nos encontramos.

IV. PROGRAMACION DE CONTENIDOS:

Primera Jornada

1. Duración: Cuatro (4) horas

2. Contenidos programados por Capítulos o unidades:

Tema No.1: El Liderazgo interés de todos.
Tema No.2: Liderazgo: Interacción entre líder, seguidores y situación.
Presentación de Caso de Estudio

Segunda Jornada

1. **Duración**: Ocho (8) horas

2. **Competencias específicas:** Se enfoca en desarrollar la capacidad del director de centro educativo para identificar los estilos de liderazgo y seleccionar los que se adecúen a sus funciones gerenciales.

3. **Contenidos programados por Temas**:

Tema No.3: Rasgos del Liderazgo
Tema No.4: Comportamiento del Liderazgo
Tema No.5: Motivación, Satisfacción y Desempeño
Estudio, Análisis y Discusión de Caso

Tercera Jornada

2. **Duración** : Ocho (8) Horas

3. **Competencias específicas:** Se detallan las formas específicas en que los líderes pueden desarrollar sus estilo de liderazgo contingenciales, el uso del poder y la influencia, la importancia de los valores en el Liderazgo, ejemplificándolo con casos reales.

4. **Contenidos programados por temas**:

Tema No. 6: Comportamiento de Liderazgo
Tema No. 7: Teorías de Contingencia del Liderazgo
Tema No. 8: Poder e Influencia
Tema No. 9: Liderazgo y Valores
Estudio, Análisis y Discusión de Caso

Cuarta Jornada

5. **Duración** : Ocho (8) Horas

6. **Competencias específicas:** Se presenta la importancia de los equipos en el liderazgo, y el desarrollo de Habilidades básicas y Avanzadas del líder.

7. **Contenidos programados por temas:**

Tema No.10: Grupos, Equipos y su liderazgo

Tema No.11: Características de la situación

Tema No.14: Habilidades básicas del Liderazgo

TemaNo.14: Habilidades Avanzadas del Liderazgo

Estudio, Análisis y Discusión de Caso

Estrategias Metodológicas Seleccionadas

Con fin de lograr un mejor desarrollo de aprendizaje, se emplearan las siguientes estrategias metodológicas:

a. Casos
b. Debates
c. Visitas de campo
d. Conferencia o clase magistral.
e. Lecturas complementarias
f. Dinámicas grupales
g. Prácticas individuales
h. Visitas de campo
i. Casos de estudio
j. Investigaciones biblioteca virtual

En la última jornada se solicitara a los directores de centro educativo participantes en la jornada de formación profesional en liderazgo educativo como una habilidad directiva contestar y completar el Test de Liderazgo de la Universidad de California

Test de Liderazgo Universidad de California (1973)

1) ¿Con qué frecuencia te reúnes con tu equipo para evaluar su nivel de satisfacción con la manera en que se están haciendo las cosas?

- ○ Nunca o sólo cuando aparece alguna crisis.
- ○ Una vez al mes.
- ○ Una vez a la semana.

2) ¿Cómo describirías el trato que le das a tu gente?

- ○ Me da igual. Soy su jefe, no su psicólogo.
- ○ Con cortesía. Uno debe guardar siempre distancia con los empleados.
- ○ Con gran respeto. Les demuestro mi aprecio y mi valoración.

3) ¿Qué tan a menudo le recuerdas a tu equipo la trascendencia de su trabajo?

- ○ Nunca. Ya es trascendente tener empleo.
- ○ Cuando me interesa obtener un rendimiento extra.
- ○ Permanentemente. Es vital que se sientan orgullosos de lo que hacen.

4) ¿De qué manera le comunicas a tu equipo que eres un gerente confiable?

- ○ Yo soy el jefe. Se supone que estoy aquí porque soy confiable.

- De acuerdo a cada situación, si es necesario.
- Con palabras y con hechos. Para poder exigir confianza, yo debo dar el ejemplo.

5) ¿Cómo es la relación con tus colaboradores?

- ¿Cuál relación? Son mis empleados, no mi familia.
- Estrictamente profesional. La distancia es necesaria para mantener el respeto.
- Invierto permanentemente en fortalecer los vínculos interpersonales.

6) ¿Qué tanto necesita tu gente ser supervisada?

- Mucho. Si quieres que algo salga bien tienes que vigilarlo muy de cerca.
- Depende de la tarea. Las tareas delicadas requieren mi supervisión directa.
- Muy poco. Confío en sus capacidades para enfrentar cualquier desafío.

7) ¿Necesitas recurrir a tu autoridad y tu poder para que tu gente actúe?

- Siempre. Para eso soy el jefe. De otro modo no hacen nada.
- De vez en cuando. Con ciertas personas o cuando necesito mayor compromiso.
- Nunca. Todos conocen sus atribuciones y las asumen con orgullo y entusiasmo.

8) ¿Con qué frecuencia renuevas el personal de tu equipo?

- Muy a menudo. Es un desperdicio invertir en gente que no sirve o no se ajusta.

- ○ Regularmente. Si alguien falla en un par de oportunidades, es mejor buscar a otro.
- ○ Casi nunca. Es más costoso cambiar de personal que retenerlo e invertir en él.

9) ¿Le das a tu gente oportunidades para poner a prueba su talento?

- ○ Los contratamos porque tenían talento. Basta con que hagan su trabajo.
- ○ A veces. Sólo si la delegación no supone ningún tipo de riesgo para mí.
- ○ Permanentemente. Su expansión personal impacta la expansión del negocio.

Anexo No. 2

Test de Personalidad para aplicar a Directivos Docentes

1. ¿A qué hora se siente en todo su potencial?
   a) en la mañana
   b) en la tarde y a primeras horas de la noche
   c) bien entrada la noche

2. Normalmente Ud. camina

   a) Bastante rápido, con pasos largos
   b) Bastante rápido, con pasos pequeños
   c) No muy rápido, con la cabeza levantada, mirando a todos a la cara
   d) No muy rápido y agachado
   e) Muy despacio

3. Cuando conversa, Ud...

   a) está de pie con los brazos cruzados
   b) tiene las manos cruzadas
   c) pone una o las dos manos en la cintura o en los bolsillos
   d) toca o empuja a su interlocutor
   e) se toca las orejas, la quijada o juega con su cabello

4. Cuando está relajado, Ud. se sienta...

   a) con las rodillas dobladas y las piernas bien juntas
   b) con las piernas cruzadas
   c) con las piernas estiradas o rectas
   d) una pierna doblada bajo su cuerpo

5. Cuando alguien es realmente divertido, Ud. responde con...

   a) una buena carcajada
   b) una carcajada, pero no muy ruidosa
   c) una risa silenciosa
   d) una sonrisa tímida

6. Cuando llega a una fiesta o a un evento social, Ud…

   a) hace una entrada ruidosa de modo que todos lo noten
   b) hace una entrada tranquila, mirando a su alrededor para ver si encuentra a alguien conocido
   c) hace una entrada muy silenciosa, tratando de pasar desapercibido

7. Cuando Ud. está muy concentrado en algo especial y lo interrumpen, Ud.

   a) agradece la interrupción
   b) se siente muy irritado
   c) puede reaccionar de cualquiera de las dos formas

8. ¿Cuál de los siguientes colores le gusta más?

   a) Rojo o anaranjado
   b) negro
   c) amarillo o celeste
   d) verde
   e) azul o morado
   f) blanco
   g) marrón o gris

9. Cuando está en su cama a punto de dormirse, Ud. yace...

   a) extendido de espaldas

b) extendido boca abajo

c) de costado, algo enroscado

d) con la cabeza apoyada sobre un brazo

e) con la cabeza bajo las cobijas

10. A menudo Ud. sueña que está...

a) cayendo

b) peleando o luchando por algo

c) buscando algo o a alguien

d) volando o flotando

e) normalmente no sueña

f) sus sueños siempre son agradables

Anexo No. 3

Entrevista a Docentes

1. ¿Qué tipo de comunicación utiliza el directivo docente para comunicar los procedimientos de trabajo?
    a. Comunicación vertical
    b. Comunicación horizontal
    c. Comunicación en rueda
2. ¿Qué acciones de liderazgo desarrolla el directivo de su institución?
    a. Liderazgo por posición
    b. Liderazgo por posición
    c. Liderazgo por producción
    d. Liderazgo por transformación
3. ¿Cuál es la disposición del directivo docente a trabajar en equipo en las labores administrativas?
    a. Se trabaja en equipo en la planificación (planificación participativa)
    b. Se trabaja en equipo en la organización
    c. Se trabaja en equipo en la dirección y ejecución
    d. Se trabaja en equipo para las labores de evaluación
4. ¿Cómo transmite confianza el directivo docente a sus subordinados?
    a. A través de emular con el ejemplo
    b. Por acciones de solidaridad con sus subordinados

c. Por un trato de iguales

5. ¿De qué forma se organiza el trabajo docente en su institución?

   a. Mediante trabajo en grupo (reparto y especialización de tareas)

   b. Organización en la que participan todos (trabajo en equipo)

6. ¿Qué cualidades resaltan más del directivo docente de su institución educativa?

   a. Carácter
   b. Carisma
   c. Compromiso
   d. Comunicación
   e. Capacidad
   f. Valentía
   g. Discernimiento
   h. Concentración
   i. Generosidad
   j. Iniciativa
   k. Escuchar
   l. Pasión
   m. Actitud Positiva
   n. Solución de Problemas
   o. Relaciones
   p. Responsabilidad
   q. Seguridad
   r. Autodisciplina
   s. Servicio
   t. Aprender
   u. Visión

¿Por qué? Ejemplifique los elementos en que el directivo ha expresado dichas capacidades.

Anexo No. 4

Tamaños Institucionales

INSTITUTOS OFICIALES

Nº	Nombre del Instituto	Municipio	Lugar	Modalidad	Jornada	Total
1	Jorge Fidel Durón U	San Fco. de Yojoa	San Fco. de Yojoa	Ciclo Comun Basico Técnico	Matutina	164
					Vespertina	86
				Bach. Admón. Empresas Agropecuarias	Matutina	29
				Bach. Técnico Industrial del Vestido	Matutina	25
				Bach. Técnico en Computación y CC. LL	Matutina	54
				TOTAL		358

2	Juan Alberto Melgar Castro	San Fco. de Yojoa	Cañaveral	Ciclo Común Básico Técnico	Matutina	315
					Nocturna	186
				Bach. Técnico en Computación y	Matutina	87

				CC. LL		
				Bach. Técnico en Electricidad	Vespertina	**83**
				Perito Mercantil y Contador Público	Nocturna	**105**
				TOTAL		**776**

3	**Manuel de Jesús Subirana**	**San Fco. de Yojoa**	**Rio Lindo**	Ciclo Común Básico Técnico	Matutina	**377**
					Nocturna	**198**
				Bach. En Ciencias y Letras	Matutina	**48**
				Bach. Técnico en Admón. Empresas	Matutina	**49**
				Bach. Tec. Industrial en Electricidad	Vespertina	**62**
				Perito Mercantil y Contador Público	Nocturna	**102**
				Bach. CC.LL y Tec. Computación	Vespertina	**47**
				TOTAL		**883**

4	**San Buenaventura**	**San Fco. de Yojoa**	**San Buenaventura**	Ciclo Común Cultura General	Vespertina	**148**
				Bach. En Contaduría y Finanzas	Vespertina	**62**
				Perito Mercantil y Contador Público	Vespertina	**0**
				TOTAL		**210**

5	**Técnico Rio Lindo**	**San Fco. de Yojoa**	**Rio Lindo**	Ciclo Común Básico Técnico	Vespertina	**134**
				Bach. Técnico en Computación y CC. LL	Matutina	**71**
					Vespertina	**0**
				Secretariado Taquimecanógrafo	Matutina	**7**
					4º Curso	**9**
					Vespertina	**30**
				TOTAL		**251**

INSTITUTOS PRIVADOS

Nº	Nombre del Instituto	Municipio	Lugar	Modalidad	Jornada	T total
1	**Tecnológico Emérito Pineda**	**San Fco. de Yojoa**	**Rio Lindo**	Ciclo Común	Distancia	**52**
		San Fco. de Yojoa	**Rio Lindo**	Bachillerato en Ciencias y Letras	Distancia	**8**
		San Fco. de Yojoa	**Rio Lindo**	Bachillerato en Admón. De Empresas	Distancia	**5**
				Técnico en Computación	Distancia	**30**
				Hostelería y Turismo	Distancia	**11**

				TOTAL		**106**
Nº	**Nombre del Instituto**	**Municipio**	**Lugar**	**Modalidad**	**Jornada**	**T**
1	**Eagle Academic**	**San Fco. de Yojoa**	**Rio Lindo**	Ciclo Común	Matutina	**13**
				TOTAL		**13**
						2597

Por tanto se aplicaran test de liderazgo y de personalidad a los directivos docentes de los siete centros educativos del nivel medio.

Anexo No. 5

Situación de los Centros Educativos Estudiados

No	Centro Educativo	Lugar	Población por Centros	Cantidad de Docentes	Infraestructura		
					B	R	M
Nivel Medio							
Urbano							
1	Jorge Fidel Duron	San Francisco de Yojoa	363	32		X	
Rurales							
2	Juan Alberto Melgar Castro	Cañaveral	785	33	x		
3	Manuel de Jesús Subirana	Rio Lindo	900	42			
4	San Buenaventura	San Buenaventura	218	12			
5	Técnico Rio Lindo	Rio Lindo	257	21			
Privado							
6	Eagle Academy	Río Lindo	5				
Nivel Básico							
Urbano							
1	Miguel Paz Barahona	San Francisco de Yojoa	432	14			
Rural							
1	Bernardo	El Borbotón	143	5			

No	Centro Educativo	Lugar	Población por Centros	Cantidad de Docentes	Infraestructura		
					B	R	M
	Galindo y Galindo						
2	Carlota Marín	Los Hules	61	2			
3	Constantino Rivera	Quebradas de Agua	95	3			
4	Esteban Guardiola	San Buenaventura	386	13			
5	José Castro López	Cañaveral	452	14			
6	José Vivanco	1º de Noviembre	69	2			
7	15 de Septiembre	La Química	107	2			
8	Rafael Bardales Bueso	La Virtud	117	3			
9	Rafael Leonardo Callejas	Rio Lindo	351	10			
10	Raúl Zaldívar	Rio Lindo	869	24			
Oficial PROHECO							
1	Juan Ramón Molina	Pedernales	18	1			
2	Rafael Pineda Ponce	La Unión	23	1			
Privado							
1	Eagle	Rio Lindo	19	4			

No	Centro Educativo	Lugar	Población por Centros	Cantidad de Docentes	Infraestructura		
					B	R	M
	Academy						
Centros Básico							
1	Francisco Morazán	Tapiquilares	220	8			
Nivel Pre Básico							
Urbano							
1	Eusebio Pineda Cantón	San Francisco de Yojoa	38	1			
2	Salvador Maradiaga	San Francisco de Yojoa	39	1			
Rural							
2	Caras Felices	La Química	21	1			
3	Juana Enriqueta Pineda	Rio Lindo	84	3			
4	Manantial de Vida	San Buenaventura	23	1			
5	Mi Primer Estudio	Rio Lindo	33	1			
6	Mi Segundo Hogar	Rio Lindo	41	1			
7	Mis Primeros Pasos	Cañaveral	20	1			
8	Oscar	Cañaveral	38	1			

No	Centro Educativo	Lugar	Población por Centros	Cantidad de Docentes	Infraestructura		
					B	R	M
	Armando Ávila						
9	Oscar Ramírez Romero	El Borbotón	30	1			
10	Rodrigo Pineda	San Buenaventura	38	1			
11	San Francisco de Asís	Tapiquilares	34	1			
12	Sueños de Vida	Los Hules	15	1			
Oficial CCEPREB							
1	Gaspar Pineda Ríos	La Unión	9	1			
2	La Virtud	La Virtud	10	1			
3	Mis Días Felices	Rio lindo	6	1			
4	Niños Felices	1º de Noviembre	15	1			
5	José Ángel Sabillón	Pedernales	19	1			
6	Caritas de Ángel	San Francisco de Yojoa	19	1			
Oficial PROHECO							
1	Carlos Pineda	Quebradas de Agua	26	1			
Rural Privado							

No	Centro Educativo	Lugar	Población por Centros	Cantidad de Docentes	Infraestructura		
					B	R	M
1	Eagle Academy	Rio Lindo	5	4			