



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**Liderazgo de gestión de jefes y coordinadores de las licenciaturas de la
Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás.**

Tesis

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA
EDUCACIÓN**

PRESENTA:

LIMBERG ALEXANDER CASTELLANO MARTÍNEZ

MATRÍCULA B140301

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. AMELIA REBECA DE LOS SANTOS QUINTANILLA

MÉXICO, CIUDAD DE MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2016



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, siendo las 10:30 horas del día 08 del mes de JULIO del 2016 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:
 "LICERAZGO DE GESTIÓN DE JEFES Y COORDINADORES DE LAS LICENCIATURAS DE LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN SANTO TOMÁS".

Presentada por el alumno:

 CASTELLANO MARTÍNEZ LIMBERG ALEXANDER
APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S)

B	1	4	0	3	0	1
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA
Director(a) de tesis

 DRA. AMELIA REBECA DE LOS SANTOS QUINTANILLA

 DR. ISAÍAS ÁLVAREZ GARCÍA

 DRA. ELIA OLEA DESERTI

 DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ
 M. EN C. MANUELA BADILLO GAONA

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

 DR. LUIS ROCHA LONA
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
E.S.C.A. SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, México el día 13 del mes de Septiembre del año 2016, el que suscribe Limberg Alexander Castellano Martínez alumno del Programa de Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación, con número de registro B140301, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, Santo Tomás, manifiesta que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Amelia Rebeca de los Santos Quintanilla y cede los derechos del trabajo titulado “Liderazgo de gestión de jefes y coordinadores de las licenciaturas de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección alex_7191@live.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Limberg Alexander Castellano Martínez
Nombre y firma del alumno

ÍNDICE	Pág.
Agradecimientos	viii
Listado de tablas, figuras y gráficos	ix
Listado de siglas	xiv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	xviii
CAPÍTULO 1. Descripción del proyecto de investigación	22
1.1 Orígenes y antecedentes	22
1.2 Problematización	28
1.3 Formulación de la pregunta central de investigación	30
1.3.1 Preguntas de investigación	31
1.4 Objetivos	31
1.4.1 General	31
1.4.2 Específicos	31
1.5 Justificación	32
CAPÍTULO 2. El liderazgo y la gestión en las instituciones educativas	34
2.1 Definición y etimología de liderazgo	34
2.2 Teorías de liderazgo	38
2.2.1 Teoría de los rasgos	40
2.2.2 Teoría por comportamiento de los rasgos	42

2.2.3 Teoría del liderazgo por contingencias.	43
2.2.4 Teoría del liderazgo integrador.	45
2.3 Modelos de liderazgo.	46
2.3.1 Modelo centrado en principios.	46
2.3.2 Modelo centrado en el liderazgo transformacional.	49
2.3.3 Modelo del liderazgo participativo.	52
2.3.4 Modelo del liderazgo distribuido.	53
2.4 Estilos de liderazgo.	56
2.4.1 Liderazgo carismático.	57
2.4.2 Liderazgo autocrático.	58
2.4.3 Liderazgo democrático.	59
2.4.4 Liderazgo laissez-faire.	60
2.4.5 Características de los líderes.	63
2.5 Liderazgo de gestión.	66
2.5.1 La perspectiva y rasgos del líder escolar.	71
2.5.2 Funciones del líder escolar que fortalecen la gestión educativa.	74
2.6 Definición y etimología de gestión.	82
2.7 Modelos de gestión.	84
2.7.1 Modelo normativo.	84
2.7.2 Modelo prospectivo.	85
2.7.3 Modelo estratégico.	85
2.7.4 Modelo estratégico situacional.	86
2.7.5 Modelo de la calidad total.	87
2.7.6 Modelo de la reingeniería.	88
2.7.7 Modelo comunicacional.	88

2.8 Gestión escolar: concepto e importancia.....	89
2.8.1 Concepto de gestión escolar.....	90
2.8.2 Importancia de la gestión escolar.....	91
2.9 Dimensiones de la gestión educativa.	93
2.9.1 Dimensión institucional.	93
2.9.2 Dimensión administrativa.	94
2.9.3 Dimensión pedagógica.....	94
2.9.4 Dimensión comunitaria.....	95

CAPÍTULO 3. Normativa para el liderazgo y la gestión de directivos escolares y el contexto de la investigación. 96

3.1 Normativa internacional.....	96
3.1.1 Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. OREAL-UNESCO.....	96
3.1.2 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (OCDE). 99	
3.2 Normativa nacional.....	102
3.2.1 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.....	102
3.2.2 Programa Sectorial de Educación 2013-2018.....	104
3.2.3 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (ANUIES).....	106
3.3 Normativa del Instituto Politécnico Nacional.....	107
3.3.1 Programa de Desarrollo Institucional 2013-2018 del IPN.	107
3.4 El contexto de la investigación: Escuela Superior de Comercio y Administración-Santo Tomás (ESCA-ST).	109

CAPÍTULO 4. Estrategia metodológica.....	111
4.1 Enfoque de la investigación.....	111
4.2 Alcance de la investigación y diseño de la investigación.....	111
4.3 Población y muestra de la investigación.....	112
4.4 Técnicas e instrumentos.....	114
4.5 Validación de los instrumentos.....	115
CAPÍTULO 5. Análisis e interpretación de los resultados.	119
5.1 Descripción general de la muestra.	119
5.2 Descripción de las características de liderazgo.....	128
5.3 Descripción de los estilos de liderazgo.	156
5.4 Descripción del liderazgo de gestión.....	170
Conclusiones.....	177
Recomendaciones.....	186
Sugerencias para estudios futuros.	190
Glosario.....	192
Referencias.....	196
Anexos	206
Anexo 1. Tabla de especificaciones.....	207
Anexo 2. Cuestionario dirigido a jefes y coordinadores.	213
Anexo 3. Guión de entrevista dirigido a jefes y coordinadores.	220
Anexo 4. Evaluación del instrumento por juicio de expertos.	222

Agradecimientos.

Gracias mi Dios, porque hasta aquí me has ayudado. Esta tesis te la dedico a ti, porque es con tu poder divino y mi esfuerzo que esta meta fue alcanzada.

Gracias

A mi madre Elizabeth. Que me obligó a estudiar hasta el primer año de mi carrera profesional, sin esa insistencia, esto nunca hubiera sido posible. Gracias por su confianza y su amor.

A mi padre Humberto. Por su ejemplo de responsabilidad y constancia que lo identifican. Por haber creído en mí y darme el valor para salir adelante.

A mis hermanas Deysi y Celeste y mi hermano Weston. Han sido la motivación clave para alcanzar esta meta. Sus mensajes de aliento me recordaban que a pesar de la distancia, siempre estaban conmigo.

A los profesores del programa MAGDE, quienes me compartieron sus conocimientos, a mis compañeros de clases con lo que disfrute momentos agradables y a mis amigos que siempre me motivaron con sus palabras.

¡Eben-ezer!

Listado de tablas, figuras y gráficos.		Pág.
Tabla no. 1.	Formación del personal directivo en el IPN a nivel escolar superior.	27
Tabla no. 2.	Características atribuidas al liderazgo y líder.	38
Tabla no. 3.	Marco de referencia para variables de liderazgo por contingencia.	44
Tabla no. 4.	Características de los principales modelos de liderazgo.	56
Tabla no. 5.	Semejanzas y diferencias de los estilos de liderazgo.	62
Tabla no. 6.	Características de los líderes de acuerdo a diferentes autores.	65
Tabla no. 7.	Licenciaturas que se ofertan en la ESCA-ST, IPN.	109
Tabla no. 8.	Licenciaturas que se ofertan en la ESCA-ST con base a su status.	110
Tabla no. 9.	Población del personal docente y PAAE en la ESCA-ST, IPN.	112
Tabla no. 10.	Población y muestra docente por estrato, de la ESCA-ST, IPN.	114
Tabla no. 11.	Ítems modificados.	117
Tabla no. 12.	Muestra propuesta y muestra real de los objetos de estudio.	119
Tabla no. 13.	Características y funciones del liderazgo de gestión en opinión de jefes y coordinadores.	172
Figura no.1.	Síntesis. Concepto emergente de gestión.	24

Figura no. 2.	Proceso del diseño y confiabilidad de los instrumentos.	118
Figura no. 3.	Recomendaciones a las partes involucradas de la investigación.	186
Gráfica no.1.	Edades del PAAE en las licenciaturas de la ESCA Santo Tomás.	120
Gráfica no. 2.	Edades de docentes de la ESCA Santo Tomás.	121
Gráfica no. 3.	Género con base en la muestra total.	122
Gráfica no. 4.	Estado civil de las muestras.	123
Gráfica no. 5.	Jefes y coordinadores laborando en la misma área.	124
Gráfica no. 6.	Nivel máximo de estudios de las muestras.	125
Gráfica no. 7.	Nombramiento de los docentes en la ESCA Santo Tomás.	126
Gráfica no. 8.	Años que los docentes han impartido clases en la misma área.	127
Gráfica no. 9.	Medias de las características de liderazgo.	129
Gráfica no. 10.	Características de liderazgo en opinión de jefes y coordinadores.	130
Gráfica no. 11.	Características de liderazgo en opinión del PAAE.	131
Gráfica no. 12.	Característica: afronta riesgos, en opinión del PAAE.	132
Gráfica no. 13.	Característica: tiene visión de futuro, en opinión del PAAE.	133
Gráfica no. 14.	Característica: motiva, en opinión del PAAE.	133
Gráfica no. 15.	Característica: crea confianza, en opinión del PAAE.	134
Gráfica no. 16.	Característica: es íntegro, en opinión del PAAE.	135

Gráfica no. 17.	Características de liderazgo en opinión de los docentes.	136
Gráfica no. 18.	Característica: afronta riesgos, en opinión de los docentes.	137
Gráfica no. 19.	Característica: tiene visión de futuro, en opinión de los docentes.	138
Gráfica no. 20.	Característica: motiva, en opinión de los docentes.	139
Gráfica no. 21.	Característica: crea confianza, en opinión de los docentes.	140
Gráfica no. 22.	Característica: es íntegro, en opinión de los docentes.	141
Gráfica no. 23.	Características de liderazgo y género, edo. civil y edad de jefes y coordinadores.	142
Gráfica no. 24.	Característica de liderazgo y años laborando en la misma área y nivel máximo de estudios de jefes y coordinadores.	143
Gráfica no. 25.	Género y años laborando en la misma área, edad y edo. civil de jefes y coordinadores.	144
Gráfica no. 26.	Características de liderazgo y género, edo. civil, y edad del PAAE. Fortaleza.	145
Gráfica no. 27.	Características de liderazgo y género, edo. civil, y edad del PAAE. Oportunidad.	146
Gráfica no. 28.	Características de liderazgo y años laborando en la misma área y nivel máximo de estudios del PAAE. Fortaleza.	147
Gráfica no. 29.	Características de liderazgo y años laborando en la misma área y nivel máximo de estudios del PAAE. Oportunidad.	148
Gráfica no. 30.	Características de liderazgo y género y edo. civil de docentes. Fortaleza.	149

Gráfica no. 31.	Características de liderazgo y género y edo. civil de docentes. Oportunidad.	150
Gráfica no. 32.	Características de liderazgo y edad de docentes. Fortaleza.	151
Gráfica no. 33.	Características de liderazgo y edad de docentes. Oportunidad.	152
Gráfica no. 34.	Características de liderazgo y años laborando en la misma área de docentes. Fortaleza.	153
Gráfica no. 35.	Características de liderazgo y años laborando en la misma área de docentes. Oportunidad.	154
Gráfica no. 36.	Características de liderazgo y nivel máximo de estudios de docentes. Fortaleza.	155
Gráfica no. 37.	Características de liderazgo y nivel máximo de estudios de docentes. Oportunidad.	156
Gráfica no. 38.	Estilos de liderazgo con el que se identifica el jefe o coordinador.	157
Gráfica no. 39.	Medias de los estilos de liderazgo.	158
Gráfica no. 40.	Estilos de liderazgo en opinión de jefes y coordinadores.	159
Gráfica no. 41.	Estilos de liderazgo en opinión del PAAE.	160
Gráfica no. 42.	Estilos de liderazgo en opinión de los docentes.	161
Gráfica no. 43.	Estilo de liderazgo democrático en opinión del PAAE.	163
Gráfica no. 44.	Estilo de liderazgo democrático en opinión de los docentes.	164

Gráfica no. 45.	Estilos de liderazgo y género, edo. civil y edad de jefes y coordinadores.	165
Gráfica no. 46.	Estilos de liderazgo y años laborando en la misma área y nivel máximo de estudios de jefes y coordinadores.	166
Gráfica no. 47.	Estilos de liderazgo y género y edad del PAAE.	167
Gráfica no. 48.	Estilos de liderazgo y género de los docentes.	168
Gráfica no. 49.	Estilos de liderazgo y edad de los docentes.	169
Gráfica no. 50.	Características y funciones del liderazgo de gestión en opinión de jefes y coordinadores.	172
Gráfica no. 51.	Características y funciones del liderazgo de gestión en opinión del PAAE.	174
Gráfica no. 52.	Características y funciones del liderazgo de gestión en opinión de los docentes.	175

Listado de siglas.

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CFIE	Coordinación de Formación e Innovación Educativa
CGFIE	Coordinación General de Formación e Innovación Educativa
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
EMS	Educación Media Superior
ESCA-ST	Escuela Superior de Comercio y Administración-Santo Tomás
IES	Instituciones de Educación Superior
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
IPN	Instituto Politécnico Nacional
MAGDE	Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OREAL	Oficina Regional de Educación para América Latina
OREALC	Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe
PAAE	Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación
PAFP	Programa de Apoyo a la Formación Profesional
PEC	Programa Escuelas de Calidad
PDI	Programa de Desarrollo Institucional
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PSE	Programa Sectorial de Educación
SEP	Secretaría de Educación Pública

SNTE	Sindicato Nacional de Trabajadores del Estado
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Resumen.

La presente investigación se centra en el estudio del Liderazgo de gestión de los jefes y coordinadores de las licenciaturas de la Escuela Superior de Comercio y Administración –Santo Tomás. El objetivo general fue analizar el liderazgo de gestión con base en las teorías, estilos y modelos de liderazgo y gestión.

En cuanto a la estrategia metodológica, se optó por una investigación con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño transversal. Las técnicas que se utilizaron fueron la encuesta y la entrevista, para las cuales se diseñaron, con base en una tabla de especificaciones, dos instrumentos: un cuestionario y un guión de entrevista estructurado. El cuestionario se integró por 57 preguntas y el guión de entrevista por 20 preguntas. Las dimensiones exploradas fueron: datos personales, funciones del área de trabajo, características y estilos de liderazgo e identificación de la gestión de los jefes y coordinadores de licenciatura. La muestra se integró por cuatro jefes y un coordinador, 79 docentes y 12 personas de apoyo y asistencia a la educación.

Entre los principales hallazgos se encontró que los jefes y coordinadores tienen oportunidad de mejora en la característica del liderazgo que se refiere a tener visión de futuro, sus mayores fortalezas radican en la práctica del estilo de liderazgo democrático y carismático. La principal función de gestión se centra en la “atención a docentes y estudiantes”, las funciones relacionadas con la gestión de recursos, los realizan con poca frecuencia.

Abstract.

This research focuses on the study of management Leadership heads and coordinators of the degrees of the Escuela Superior de Comercio y Administración - Santo Tomás. The overall objective was to analyze the management leadership based on the theories, styles and models of leadership and management.

As for the methodological strategy, we chose research with quantitative approach, descriptive and cross-sectional design scope. The techniques used were the survey and interview, for which were designed based on a specification table, two instruments: a questionnaire and a structured interview script. The questionnaire was composed of 57 questions and the interview script for 20 questions. The dimensions explored were: personal data, work area features, characteristics and styles of leadership and management identifying the heads and coordinators degree. The sample four heads and a coordinator, 79 teachers and 12 support staff and assistance to education was integrated.

Among the mains findings it was found that heads and coordinators have opportunity for improvement in the characteristic of leadership concerns have vision, its greatest strengths lie in the practice of democratic and charismatic style of leadership. The main function of management focuses on "attention to teachers and students," the functions related to the management of resources, performed infrequently.

Introducción.

Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en investigaciones realizadas en torno a los índices de desarrollo y crecimiento económico, México es un país emergente y por ello se establece que existen muchos sectores en donde se necesita tener mejores resultados. (INEGI, 2013). La educación es uno de los pilares que requiere atención con urgencia. La sociedad demanda mayor preparación académica y calidad de los egresados de las instituciones educativas, lo cual ha sido insuficientemente satisfecho por los modelos educativos implementados durante los últimos años.

En los últimos diez años, la práctica del liderazgo y la gestión dentro de las instituciones educativas se han considerados como aspectos relevantes que contribuyen a la obtención de la calidad educativa. Es por eso que la perspectiva que se tiene del liderazgo y gestión se ha ido transformando en México, dejaron de ser una preocupación exclusiva de las empresas privadas y se convirtieron en temas que se desarrollan en las instituciones educativas.

La presente investigación se centra en el estudio del liderazgo de gestión dentro de las instituciones educativas. Los alumnos tienen mayores aprendizajes y mejores desempeños académicos que los conducen a obtener una educación de calidad cuando se ejerce liderazgo por parte de los actores de las instituciones. Algunos estudios de autores especializados sobre el tema (Álvarez García, Casas Haro, y Pelegrín Mesa, 2015; Álvarez García y Casas Haro, 2008), dan los argumentos

acerca de reforzar la capacidad de liderazgo de gestión por parte de los actores educativos, principalmente del director, de los jefes de departamento y todo personal interesado en la parte directiva de su institución.

En el primer capítulo se plantean los orígenes y antecedentes de la investigación así como la problematización. La pregunta que orientó la investigación es ¿cuál es el liderazgo de gestión que ejercen los jefes y coordinadores de licenciaturas de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás?, con relación a este cuestionamiento se desarrollaron las preguntas de investigación. El objetivo general de esta investigación es analizar el liderazgo de gestión que ejercen los jefes y coordinadores, para proponer acciones de mejoramiento que incidan en el liderazgo. Se mencionan los objetivos específicos y finaliza con la justificación de la investigación donde se destaca la importancia y prioridad de practicar el liderazgo de gestión en las instituciones educativas.

El segundo capítulo inicia clarificando los conceptos de líder y liderazgo con las perspectivas de varios autores y se describen algunas características esenciales de los líderes. Se presentan las principales teorías y modelos de liderazgo como la teoría de los rasgos y el modelo centrado en principios, se describen los estilos de liderazgo carismático, autocrático, democrático y laissez-faire. Se menciona el liderazgo de gestión, la perspectiva y rasgos que un líder escolar requiere tener, así como las funciones del líder que fortalecen la gestión educativa. El capítulo termina con las definiciones de los modelos de gestión, la importancia de la gestión escolar y las dimensiones de la gestión educativa.

En el tercer capítulo se describe la normativa internacional del liderazgo y la gestión escolar que señalan organismos como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Se presenta la normativa nacional señalada en el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018); en el Programa Sectorial de Educación (2013-2018); el de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la correspondiente al Instituto Politécnico Nacional, en el Programa de Desarrollo Institucional (2013-2018). Este capítulo cierra con el desarrollo del contexto de la investigación, donde se llevó a cabo el estudio, es decir, la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás.

El cuarto capítulo presenta el enfoque de la investigación, que al respecto se concretó en el enfoque cuantitativo. Se presenta su alcance y diseño, que es de tipo descriptivo y transversal, respectivamente. Asimismo se presenta la población y muestra de los jefes y coordinadores, del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), y de los docentes, los cuales fueron el objeto de estudio de la investigación, se continúa con el apartado de técnicas e instrumentos, con base en la revisión de la literatura, se diseñó un cuestionario y un guión de entrevista estructurado. Por último, el capítulo señala las acciones que se realizaron para a validación del instrumento.

El último capítulo de este trabajo es el análisis e interpretación de resultados de los cuestionarios que se aplicaron a jefes y coordinadores, al PAAE y a los docentes.

Para analizar los cuestionarios se utilizó el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) y para el análisis del guión de entrevista se utilizó Microsoft Excel. Este capítulo presenta la descripción general de la muestra donde se destaca el predominio del género masculino. Con relación a las características de liderazgo, la característica que mayor se refleja en los jefes y coordinadores es la de ser íntegro y el estilo de liderazgo más practicado es el democrático. Finalmente se cierra con la descripción del liderazgo de gestión de los jefes y coordinadores.

Dentro de las conclusiones más relevantes se encuentran que los jefes y coordinadores tienen percepciones altas con respecto a sus características y estilos de liderazgo, dentro de ellas, se identifican más con la cualidad de integridad y el estilo democrático. Asimismo, son pocas las acciones relacionadas con la gestión de sus funciones, pero éstas engloban significativamente las necesarias para promover acciones que den resultados eficientes.

Se realizaron propuestas para las partes involucradas en la investigación. A jefes y coordinadores, al Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), a los docentes, a directivos de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás y autoridades del Instituto Politécnico Nacional, dirigidas a mejorar las características y estilos de liderazgo en las funciones de gestión.

CAPÍTULO 1. Descripción del proyecto de investigación.

Este capítulo plantea los orígenes y antecedentes de la investigación así como la problematización que señala la necesidad de la práctica del liderazgo de gestión para el mejoramiento de la calidad educativa. Se describe la pregunta central y las preguntas de investigación. Presenta el objetivo general que busca analizar el liderazgo de gestión que ejercen los jefes y coordinadores. Se mencionan los objetivos específicos y finaliza con la justificación de la investigación.

1.1 Orígenes y antecedentes.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2010), “la gestión escolar ha sido el centro de atención de uno de los programas nacionales cuyo objetivo es mejorar la calidad de la educación”, y el “Programa Escuelas de Calidad (PEC), introducido en 2001, es una de las iniciativas que más ha enfatizado el desarrollo del liderazgo basado en las escuelas en México y que en el 2010 cubrió el 21% de todas las escuelas” de educación básica (preescolar, primaria y secundaria) (OCDE, 2010, p. 134).

El objetivo para mejorar la calidad en la educación se ve respalda a través de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) en su artículo 3° párrafo tres, al señalar que “el Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos” (Cámara de Diputados, 2016).

Los responsables del liderazgo y la gestión escolar son, de acuerdo a los sujetos mencionados por la constitución, los docentes y directores. Es importante que exista liderazgo escolar de manera distribuida, no solamente en los docentes y directores, sino en todos los actores, incluyendo también a los jefes de departamentos; se considera el liderazgo parte fundamental en toda la institución educativa. Parafraseando a Riveros-Barrera (2012), el liderazgo escolar se manifiesta con la participación de la comunidad en los procesos de direccionamiento.

En palabras de Álvarez García, Topete Barrera y Abundes Pérez (2011), en el ejercicio de la gestión los directivos necesitan promover la mejora permanente en la calidad de los servicios educativos. En otras palabras la gestión busca promover el bienestar no sólo para los que lo ejecutan, sino para toda la organización como estructura, que no se limite a las funciones administrativas. Por su parte el liderazgo busca alcanzar el cumplimiento de la misión de la institución educativa.

La función de gestión dentro de toda la estructura, Álvarez García, Topete Barrera y Abundes Pérez (2011), lo denominan como el concepto emergente de gestión, que está orientado al cumplimiento de la misión institucional. (Ver figura 1).

El papel del liderazgo de gestión ha sido manifestado por las condiciones y requerimientos de la contingencia histórica, por tanto, asumir el compromiso de ser líder, en este caso para los directivos escolares ha permitido que se dé la pauta para alcanzar la misión institucional con la participación principal de los líderes

escolares hasta los padres de familia y la sociedad en la cual se ubica la institución educativa.

Figura 1. Síntesis. Concepto emergente de gestión.



Fuente: Álvarez García, Topete Barrera y Abundes Pérez (2011).

Para entender mejor el concepto emergente de gestión, André Brassard (1996), señala la necesidad de tomar en cuenta no solamente a los elementos de la organización formal, al personal que cuenta con un nombramiento oficial y posición definida en la estructura organizacional; sino también a los de la organización informal haciendo referencia al personal que actúa sin un nombramiento oficial, pero que ejerce una influencia poderosa sobre los miembros de la organización (citado en Álvarez García, Casas Haro y Pelegrín Mesa, 2015).

Al respecto, Restrepo-Abondano & Restrepo-Torres (2012), señalan que “es necesario comprender el alcance de la gestión rectoral” (p. 119). Esto señala la importancia que debe de existir liderazgo en los directores escolares para lograr

calidad en la educación. “Definir el papel de los directores de escuela en términos de liderazgo y de gestión, y determinar los estándares profesionales, es un importante primer paso para la mejora escolar” (OCDE, 2010, p. 137).

Para el año 2012 el objetivo del gobierno fue certificar a 50 000 directores de escuela de nivel básico con la colaboración del Sindicato Nacional de Trabajadores del Estado (SNTE) (OCDE, 2010). Con esto, queda claro que para poder lograr la calidad dentro de las instituciones educativas, es necesario del trabajo colaborativo de las instituciones, dependencias, organizaciones, etc., que se encuentren involucradas con el propósito de alcanzar la calidad educativa.

El informe de la OCDE (2010) sobre el impacto del liderazgo escolar en la mejora de los resultados escolares, mostró que el liderazgo escolar puede influir en los resultados del estudiante, creando el ambiente adecuado para que los docentes mejoren sus prácticas en el aula y en consecuencia el aprendizaje del estudiante.

De acuerdo con la OCDE (2010), “es necesaria una definición clara de los roles y las responsabilidades de los líderes escolares, para garantizar que la amplia variedad de escuelas en México compartan un entendimiento común sobre lo que significa ser un líder escolar” (p. 144). Estos roles van desde delegar responsabilidades hasta tener autonomía para tomar decisiones que alteren o no los procesos de gestión de la organización.

Lorenzo Delgado (2012), señala la importancia del trabajo de los líderes en conjunto y lo expresa de la siguiente manera: “el líder, actualmente, es corresponsable con otros líderes del desarrollo y mejora de los colegios de una zona geográfica”. “Es lo que se está llamando «liderazgo del sistema»” (p. 11).

El objetivo del liderazgo del sistema es la participación de toda la comunidad (institución); directores, docentes y administrativos, para lograr que la institución se convierta en una red de liderazgo que mejore el aprendizaje de los estudiantes, lo que daría como resultado una reforma propiamente del sistema escolar, basado en el liderazgo de gestión. En este sentido Restrepo-Abondano & Restrepo-Torres (2012) mencionan que es necesario la “actualización de las instituciones mediante un ejercicio de liderazgo colectivo y adaptativo que transforme los procesos y las prácticas de la gestión”, debido a un contexto cambiante y dinámico (p. 119).

Parafraseando a Amores Fernández y Ritacco Real (2011) los líderes escolares deben de promover la gestación de buenas prácticas, esto es, una preparación didáctica y pedagógica que se refleje en las formas óptimas de ejecutar procesos relacionados en la calidad educativa.

Dentro del Instituto Politécnico Nacional (IPN) en el período 2006-2011, ante la perspectiva de la necesidad de contar con líderes para el logro de la educación de calidad, la entonces Coordinación de Formación e Innovación Educativa (CFIE), diseñó e impartió cursos, talleres y seminarios para coadyuvar en el fortalecimiento de la gestión educativa de los cuerpos directivos del IPN. “Entre las capacidades

que se potencializan destacan: liderazgo, trabajo en equipo, visión estratégica, comunicación, orientación a resultados y gestión con principios para las relaciones humanas” (IPN, 2012, p. 78).

En el periodo 2006-2011 se lograron los resultados que se presentan en la tabla 1, en la que se observa que del año 2006 al 2012, el número de directivos atendidos en el nivel superior creció, y en el año 2010, alcanzó su mayor despunte. Sin embargo, del año 2010 al 2011, disminuyó más del 50%, lo cual resta inclusive en cantidad aún mayor a los directivos atendidos en los años 2006 y 2007.

De los eventos de formación al personal directivo se observa que en el año 2012 tuvo el menor crecimiento desde el 2006. Cabe mencionar que los datos del año 2012 no fueron los finales, cuando se publicó la información, el año no había terminado y por ende, se continuaba generando más información al respecto. A diferencia de los directivos atendidos que disminuyeron, del año 2010 al 2011, lo eventos de formación aumentaron.

Tabla 1. Formación del personal directivo en el IPN a nivel escolar superior.

Formación del Personal Directivo							
Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	*2012
Directivos Atendidos	525	762	2,410	728	3,600	1,681	1,180
Eventos de Formación al Personal Directivo	6	40	28	28	36	39	12

Fuente: Secretaría Académica, proyección estimada enero-diciembre 2012. (IPN, 2012. p. 79).

Por su parte, en el año 2014 la Coordinación General de Formación e Innovación Educativa (CGFIE), antes CFIE, implementó hacia las escuelas del IPN, dentro de ellas la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás (ESCA-ST), acciones de formación para el personal directivo, docente, de apoyo y asistencia de la educación. Dentro de estas acciones se encuentra los talleres:

- ✚ Negociación directiva y manejo de conflictos.
- ✚ Toma de decisiones y liderazgo directivo.
- ✚ Liderazgo en la gestión directiva.
- ✚ Organización del trabajo, administración del tiempo y manejo del estrés laboral.
- ✚ Formación de equipos directivos para el alto rendimiento. (CGFIE, 2014).

Con estas acciones constantes de la CGFIE, el IPN propicia la competitividad de su personal en la preparación de líderes capaces de fomentar la calidad escolar, lo que conlleva la correlación con lo establecido desde la constitución.

1.2 Problematicación.

Cada vez es mayor la necesidad de la práctica de liderazgo en las escuelas, esto con la finalidad y objetivo claro de ofrecer calidad en la educación. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2006), en la mayoría de los países el liderazgo de gestión escolar juega un papel importante para la calidad en las escuelas y está relacionado con los mejoramientos obtenidos.

Por otra parte y parafraseando en su conjunto a la OCDE (2010) algunos de los obstáculos para el logro de la calidad en la educación son la falta de autonomía de los directivos para la toma de decisiones, la limitada gestión necesaria para la obtención de recursos y otras implicaciones que la misma práctica de liderazgo conlleva, por ejemplo; resultados eficientes en los procesos, el trabajo en equipo, el logro de la misión para el alcance de la visión institucional.

En un liderazgo de gestión la falta de autonomía para la toma de decisiones provoca el estancamiento de los procesos que requieren de una pronta solución y debido a ello no se cumple en tiempo y forma el propósito establecido para determinado proceso. Además, cuando la toma de decisión involucra a un tercero, llámese catedrático o alumno, el tiempo es un factor que se pierde al no tener una decisión rápida ante cualquier contingencia. Es necesario resaltar que aunque para la toma de decisiones se requiere de un análisis profundo de la situación, debe siempre ser tomado en cuenta con mayor prioridad para el resultado óptimo del proceso, es decir, que éste se cumpla en tiempo y forma.

La gestión escolar como función de los directivos abarca un trabajo importante, es por medio de la gestión que se obtienen los diversos recursos necesarios para ofrecer educación a un nivel de calidad, lo cual está estrechamente vinculado y es parte esencial para ofrecer educación de calidad. Como señala Álvarez García, Topete Barrera y Abundes Pérez (2011), “en el contexto de cambio de paradigmas de los sistemas educativos, se hace necesario instrumentar procesos de gestión educativa estratégica en los centros escolares” (p. 10). El liderazgo de gestión

permite recuperar la participación de toda la organización para que los efectos de los cambios de paradigmas no impacten de forma negativa en el cumplimiento de la misión institucional.

Los datos de directivos atendidos y eventos de formación al personal directivo en el IPN, de la tabla 1, reflejan un incremento relativo a través de los años. En ese sentido, los mayores resultados se logran con “mejor planeación y organización (...) y con auténtico liderazgo de gestión que desarrolle la capacidad de interactuar y colaborar con otros líderes educativos y sociales, para construir la nueva educación que el siglo XXI reclama (Álvarez García y Topete Barrera, 2004 p.16).

Dentro de las instituciones educativas se destaca el tema de liderazgo, sin embargo, ¿cuáles son los beneficios que se obtienen al ejercer liderazgo de gestión en la ESCA? y ¿cómo se asume el liderazgo institucional en la ESCA?

1.3 Formulación de la pregunta central de investigación.

En la necesidad de fortalecer la práctica del liderazgo de gestión, surgió el cuestionamiento que ayudó a orientar el desarrollo de la presente investigación:

¿Cuál es el liderazgo de gestión que ejercen los jefes y coordinadores de licenciaturas de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás?

1.3.1 Preguntas de investigación.

1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los jefes y coordinadores de licenciatura?
2. ¿Qué acciones relacionadas con la gestión realizan los jefes y coordinadores de licenciatura?
3. ¿Cómo perciben los colaboradores el liderazgo de gestión que ejercen los jefes y coordinadores de licenciatura?

1.4 Objetivos.

1.4.1 General.

Analizar el liderazgo de gestión que ejercen jefes y coordinadores de licenciaturas en la Escuela Superior de Comercio y Administración, para proponer acciones de mejoramiento que incidan en su liderazgo.

1.4.2 Específicos.

1. Identificar el estilo de liderazgo de los jefes y coordinadores de licenciatura.
2. Describir las acciones relacionadas con la gestión que realizan los jefes y coordinadores de licenciatura.
3. Detectar la percepción de colaboradores respecto del liderazgo de gestión que ejercen los jefes y coordinadores de licenciatura.

1.5 Justificación.

La importancia del tema de investigación en esta tesis, es destacar la forma en que se ejerce el liderazgo de gestión y sus características en los niveles de licenciatura de la Escuela Superior de Comercio y Administración, principalmente en los jefes y coordinadores. En otras palabras permite explorar cómo la práctica del liderazgo se vincula con los procesos de gestión. Se destaca con ello la necesidad de practicar el liderazgo en todos los niveles de la institución, sobre todo en el nivel directivo, para poder satisfacer las demandas de la sociedad (mayor preparación académica y calidad) en los egresados.

Indudablemente la investigación traerá consigo beneficios de forma directa a la ESCA-ST, IPN, específicamente al subdirector académico y por ende al director, que puedan fortalecer los resultados de los involucrados con relación a la práctica del liderazgo de gestión.

Como resultado de la investigación, al considerarse las directrices planteadas, los jefes y coordinadores de licenciatura podrían generar resultados en la gestión mediante mejores prácticas de liderazgo que produzcan una mayor calidad de educación para los egresados, que no sólo los forme en el sentido propiamente teórico, sino a través de las competencias de liderazgo practicadas por el personal docente, administrativo y directivo. Si la propuesta se aplica de manera óptima, se puede replicar en otras Escuelas pertenecientes al IPN.

Es prioritaria la investigación porque uno de los objetivos sexenales es ejercer liderazgo dentro de las instituciones educativas, el cual es considerado como un principal desafío para ser competentes en una sociedad del conocimiento. Por lo que la investigación se alinea con los parámetros implementados a nivel nacional.

El producto a obtener con la investigación es un diagnóstico del liderazgo de gestión que ejercen jefes y coordinadores de las licenciaturas y después una propuesta de acciones de mejoramientos que incidan en sus liderazgos.

Institucionalmente el tema es relevante porque el IPN es considerado como una de las mejores Instituciones de Educación Superior (IES) en México, y el liderazgo de gestión es uno de los desafíos que hoy por hoy se demanda con mucho énfasis en las instituciones educativas, debido a que los resultados se ven reflejados en los procesos que buscan la calidad educativa.

CAPÍTULO 2. El liderazgo y la gestión en las instituciones educativas.

Para entender lo que significa liderazgo, este capítulo inicia con la conceptualización del término, para lo cual se hace uso de la etimología y definiciones de varios autores. Asimismo se define lo que es un líder desde las perspectivas de varios autores y se mencionan algunas de sus características.

Se presentan las principales teorías y modelos de liderazgo. Con la evolución de las teorías y modelos, se describen los estilos de liderazgo que han sido estudiados con mayor frecuencia. Se plantea el liderazgo de gestión, la perspectiva y rasgos que un líder escolar requiere tener, así como las funciones del líder que fortalecen la gestión educativa. El capítulo termina con definiciones de los modelos de gestión, la importancia de la gestión escolar y las dimensiones de la gestión educativa.

2.1 Definición y etimología de liderazgo.

La palabra liderazgo, según la UNESCO (2006) no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos en español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo "lead". El verbo "to lead" se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a la batalla, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o por una línea de pensamiento o creencia. De allí la cercanía o familiaridad del término con otros como "héroe" o "rey". Por lo tanto se puede señalar que Líder significa conductor y Liderazgo significa conducción.

Si se considera al liderazgo como la conducción, esto puede relacionarse con la idea de que una persona como líder tiene la capacidad de *llevar hacia* o *guiar* a una

persona o un grupo de personas al logro de un objetivo o meta. Durante el estudio del liderazgo se han concebido diferentes conceptos, muchos autores difieren acerca de una definición de liderazgo, sin embargo, los conceptos están relacionados en algunos casos con variables similares o iguales.

En ocasiones los términos de líder y liderazgo se relacionan en un mismo contexto, o bien, pueden utilizarse de manera intercalada en un momento dado, por ejemplo; el liderazgo que ejercen los jefes del departamento *de coordinación académica* generan mayores resultados que los líderes del departamento *de control escolar*, debido que los líderes de coordinación académica ofrecen efectos que encaminan a un mejoramiento continuo de la organización. En este ejemplo se aprecia que cuando se refiere al liderazgo se concibe la idea que se está refiriendo a personas líderes y cuando se refiere a los líderes, que son personas que tienen la capacidad del liderazgo.

Para tener una mejor comprensión de liderazgo y líder, se mencionan a continuación algunas definiciones de autores que han profundizado sobre el tema.

Para Domagalski (1999), el liderazgo es la “capacidad que tendría el líder para establecer una conexión emocional con sus subordinados mediante la imaginación, el simbolismo y la visión compartida” (citado en Hernández Yáñez, 2013, p. 88). La conexión emocional permite al líder influir en sus colaboradores para el logro de la meta o misión establecida.

De acuerdo con Gómez Rada (s.f.), el liderazgo “es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas (...) es, además, la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 64). En otras palabras la comunicación es un elemento clave de relación social e indispensable cuando el objetivo es influir en el grupo para alcanzar un objetivo en común.

Para Boney (2003), el liderazgo es un “proceso continuo de adaptación, en el que los líderes se constituyen en verdaderos facilitadores del cambio, a través de la potenciación de las relaciones e interacciones (muchas de ellas difusas) que surgen entre los distintos agentes que conforman la organización” (citado en Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013, p. 158).

Por su parte Hernández Yáñez (2013), señala al liderazgo como “una relación entre líder y seguidores que tiene lugar dentro de un grupo social dado” (p. 90). Este grupo social se constituye de manera formal o informal para alcanzar un objetivo que busca satisfacer las necesidades del mismo grupo o de la sociedad a la que pertenece.

En palabras de Pascual (1987), “el liderazgo implica interrelación de las cualidades, habilidades y necesidades del líder, las necesidades y expectativas del grupo y las exigencias o requisitos de la situación” (citado en Küester-Boluda & Avilés-Valenzuela, 2011, p. 66). Como puede verse, el liderazgo se desarrolla con relación al contexto en el cual se encuentra el líder. El líder asume compromisos que van

más allá en alcanzar el objetivo establecido y se ocupa también del bienestar de sus colaboradores.

Como bien lo señala Katz y Khan (1999), en el marco del proceso grupal, el líder debe ser capaz de mediar entre los requerimientos del grupo (orientación a la tarea) y las necesidades de las personas (atmósfera emocional).

Para Ogawa y Bossert (1997), el líder es el “individuo capaz de influenciar el desempeño de los demás mediante la doble función de fijar objetivos y desarrollar estructuras adecuadas para alcanzarlos” (citado en Hernández Yáñez, 2013, p. 87). Se puede apreciar que el líder necesita establecer o crear ambientes de colaboración eficaz, donde las tareas se realicen no sólo en tiempo y forma, sino con la iniciativa y disposición de los colaboradores.

Finalmente Hernández Yáñez (2013) señala que el líder es la persona “capaz también de modelar constantemente el mundo social del grupo, ya sea para preservar su estabilidad o para transformarlo” (p. 91).

Las definiciones de liderazgo y líder mencionados en los párrafos precedentes, muestran la relación que existen entre ambos, y basándose en las características que se repiten en los diferentes conceptos (ver tabla 2), así en esta investigación, se puede definir al liderazgo como “la capacidad que tiene una persona para relacionarse con otras e influenciarlos al logro de la meta establecida mediante

habilidades y competencias requeridas en cada situación”; y el líder como “esa persona que tiene la capacidad de liderazgo”.

Tabla 2. Características atribuidas al liderazgo y líder.

Conceptos	Liderazgo	Líder
Características	Existe conexión emocional con los seguidores	Facilitadores del cambio
	Prevalece la visión compartida	Desarrolla estructuras adecuadas
	Capacidad de influir en un grupo	Influye en el desempeño de los demás
	Relación interpersonal entre líder y seguidores	Capacidad de mediar entre los requerimientos del grupo
	Se desarrolla necesariamente entre un grupo social u organización	Modela constantemente el mundo social del grupo
	Logro de las metas establecidas	Fija objetivos

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores, destacan: Hernández Yáñez, (2013); y, Contreras Torres & Barbosa Ramírez, (2013).

2.2 Teorías de liderazgo.

El ser humano trata siempre de dar respuesta a sus inquietudes, el porqué de las cosas, su existencia, de la relación intrínseca de varias cosas o sujetos mediante sus observaciones e investigaciones, es por eso que de manera particular se enfoca a la resolución de esos cuestionamientos. Durante este proceso crea teorías sobre los temas objetos de su interés.

El liderazgo es un tema de investigación profunda, debido a su uso en diferentes contextos y sobre todo en diferentes actores. Desde muchos años atrás se han

creado diferentes teorías de liderazgo, lo cual lleva a la necesidad de comprobarlos mediante estudios específicos.

De acuerdo con Lussier y Achua (2010), una teoría de liderazgo: “es una aplicación de algún aspecto de liderazgo; las teorías tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar mejor un liderazgo efectivo” (p. 15). Esta definición deja claro que una teoría se ve reflejada en la práctica, es decir, que el propósito de una teoría es instruir a la práctica.

Lussier y Achua (2010) proponen cuatro importantes clasificaciones de la teoría de liderazgo, también llamadas enfoques de investigación, las cuales se utilizan para explicar el liderazgo. La clasificación de las teorías de liderazgo que proponen son las siguientes:

- De los rasgos.
- De comportamiento de los rasgos.
- De liderazgo por contingencia.
- De liderazgo integrado.

Para poder comprender la clasificación de las teorías de liderazgo, es necesario indicar que un paradigma de liderazgo “es un estado mental que presenta una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo” (Lussier y Achua, 2010, p. 16).

2.2.1 Teoría de los rasgos.

Raven y Rubin (1981), mencionan que la escuela de los rasgos dio nacimiento a otras teorías de liderazgo. Consideraban que las características de los líderes son innatas y que el mismo Aristóteles afirmó, en su obra Política, que desde el nacimiento algunos hombres estaban señalados para obedecer y otros para mandar.

Los primeros estudios de liderazgo estuvieron basados en el supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores buscaban identificar un conjunto de características o rasgos que distinguieran a los líderes de los seguidores o a los líderes efectivos de los no efectivos.

Los investigadores analizaron los rasgos físicos y psicológicos o cualidades, como gran nivel de energía, apariencia, agresividad y confianza en sí mismo, persuasión y dominio, en un esfuerzo por identificar un conjunto de rasgos comunes que poseyeran todos los líderes exitosos.

Napier y Gershenfeld (1994), en un estudio realizado en 1940 señalaron 79 rasgos diferentes, atribuidos a los líderes por estudiantes de escuela secundaria y de universidad, de esos 79 rasgos sólo 28 aparecían en más de una lista. Las características de los líderes, como se mencionó en el apartado 2.1, son propias del contexto en el cual se encuentra el líder, así como de las expectativas o exigencias de los colaboradores, por lo que es difícil determinar las cualidades generales que se necesitan o se ven reflejadas en un líder.

Por su parte Cartwright y Zander (1971) afirman que la única conclusión que recibe apoyo es que los líderes sobrepasan a los no líderes en inteligencia, conocimientos, confiabilidad, responsabilidad, actividad, participación social y estatus socioeconómico. Asimismo, Raven y Rubin (1981) indican en un análisis de varias investigaciones que incluían observaciones, cuestionarios y trabajos experimentales, siete rasgos principales relacionados al liderazgo, a saber: inteligencia, adaptación, extroversión, dominio, masculinidad, sensibilidad interpersonal y conservadurismo.

En dos estudios mencionados por Cacioppe (1997), se enlistan las características que distinguen a un líder: honestidad e integridad, energía, ambición y deseo de dirigir, inteligencia, confianza en sí mismo, conocimiento relevante para las tareas por realizar, así como competencia y capacidad para inspirar y brindar apoyo.

Los estudios de Cartwright y Zander (1971); Raven y Rubin (1981); y, Cacioppe (1997), señalan a la inteligencia como característica de todo líder, sin embargo, en el liderazgo formal, es decir, cuando el líder es asignado en un nivel jerárquico o de mando, este rasgo de inteligencia muchas veces es no tomado en cuenta, se consideran otros rasgos como el apoyo social o la influencia política.

Según Senlle y Gento (1996) otros rasgos de los líderes son: atracción personal, autenticidad, simpatía, poder convincente, etc.” (citado en Lorenzo Delgado, 2012, p. 10). En el entorno de esta teoría, los rasgos posibles de los líderes quedan por

un momento muy limitados debido a la posibilidad de tener una medición precisa de todos los posibles rasgos que tan sólo una persona pueda tener como líder.

2.2.2 Teoría por comportamiento de los rasgos.

Para la década de los cincuenta, la mayor parte de la investigación sobre liderazgo había cambiado su paradigma, de la teoría de los rasgos a enfocarse en lo que el líder en realidad desempeñaba en el trabajo, denominado comportamiento. En la búsqueda perpetua para encontrar el mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones, los investigadores intentaron identificar las diferencias en el comportamiento de los líderes efectivos frente aquellos no efectivos.

Otra subcategoría del comportamiento de liderazgo se enfoca en la naturaleza del trabajo gerencial. Así, estas teorías de liderazgo intentan explicar los estilos distintivos utilizados por líderes efectivos o definir la naturaleza de su trabajo. La investigación de esta teoría se enfoca en encontrar formas de clasificar el comportamiento que facilite la comprensión acerca de liderazgo. Cientos de estudios analizaron la relación entre el comportamiento del liderazgo y las mediciones de la efectividad del mismo. Sin embargo, no hubo un acuerdo en un mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones gerenciales. Otros investigadores identificaron dos dimensiones genéricas de comportamiento del líder: liderazgo orientado a las tareas y el orientado a las personas, ambos valiosos para representar la efectividad del liderazgo.

La teoría de los rasgos y la del comportamiento de los rasgos fueron intentos por encontrar el mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones; así son llamadas teorías universales.

2.2.3 Teoría del liderazgo por contingencias.

En la década de los sesenta, parecía que no existía un estilo mejor de liderazgo en todas las situaciones; la respuesta correcta, con frecuencia, depende de la situación. Así, el paradigma del liderazgo mudó a una teoría de contingencia. Las teorías de liderazgo por contingencia intentan explicar el estilo de liderazgo apropiado con base en el líder, los seguidores y la situación. En otras palabras ¿qué rasgos y conductas resultarán en un liderazgo de éxito, dadas las variables situacionales? La teoría de contingencia enfatiza la importancia de los factores situacionales, incluida la naturaleza del trabajo desempeñado, el entorno y las características de los seguidores.

Las teorías de liderazgo son el tópico más vasto que explica las variables y los estilos de liderazgo que se utilizan en una situación de contingencia particular. Contingencia significa depende y se interpreta cuando una cosa está sujeta de otra y para que un líder sea efectivo debe haber una concordancia apropiada entre el comportamiento y el estilo del líder, los seguidores y la situación.

Los diferentes grupos e individuos prefieren distintos estilos de liderazgo. Los líderes exhiben una gama de conductas en diversas situaciones, ya que el liderazgo está moldeado en gran medida por factores contextuales que no sólo establecen los

límites dentro de los cuales interactúan los líderes y los seguidores sino también determinan las demandas y restricciones que confrontan al líder.

En la tabla 3 se presenta una lista general de variables de liderazgo por contingencia que se pueden utilizar como un marco de referencia en el cual situar todas las variables del modelo de liderazgo por contingencia y poder analizar el liderazgo. Cada variable de dicho modelo se describe en términos de este marco de referencia. Para cada modelo la variable del líder también incluyen estilos de liderazgo de cada modelo.

Tabla 3. Marco de referencia para variables de liderazgo por contingencia.

Seguidores	Líder	Situación
Capacidad	Rasgos de personalidad	Tarea
Motivación	Comportamiento	Estructura
	Experiencia	Entorno

Fuente: Tomado y adaptado de N. Lussier R. & F. Achua C. (2010). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.

En 1951 Fred E. Fiedler comenzó a desarrollar la primera teoría de liderazgo situacional. Fue ésta la primera en especificar cómo las variables situacionales interactúan con la personalidad y el comportamiento del líder. La llamó “Teoría por contingencia de la eficacia del líder”. Fiedler (1951, citado en Lussier y Achua, 2010) creía que el estilo de liderazgo es un reflejo de la personalidad (orientado a las teoría de los rasgos) y del comportamiento (orientado a la teoría conductual) y que los estilos de liderazgos son básicamente constantes.

El modelo de liderazgo por contingencia se utiliza para determinar si el estilo de liderazgo de una persona está orientado a las tareas o a las relaciones y si la situación (relación entre el líder y el miembro, la estructura de la tarea y el poder por posición) concuerda con el estilo del líder para maximizar el desempeño.

2.2.4 Teoría del liderazgo integrador.

De mediados a finales de la década de los setenta, el paradigma del liderazgo por contingencia comenzó a cambiar hacia lo integrador, a vincular las teorías a la teoría neocarismática.

Como el nombre lo indica, las teorías de liderazgo integrador intentan cambiar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencias para explicar las exitosas relaciones de influencia entre el líder y los seguidores. Los investigadores intentan explicar por qué los seguidores de algunos líderes están dispuestos a trabajar tan arduo y hacer sacrificios personales para lograr los objetivos grupales y organizacionales o la forma en que los líderes efectivos influyen en el comportamiento de sus seguidores.

Las teorías identifican conductas y rasgos que facilitan la efectividad del líder y exploran por qué el mismo comportamiento del líder puede tener diferente efecto en los seguidores según su situación.

Las teorías de liderazgo es la explicación de los aspectos del liderazgo y se utilizan para entender mejor, predecir y controlar el liderazgo exitoso, todo esto gracias a su aplicación.

2.3 Modelos de liderazgo.

Un modelo de liderazgo se define como un ejemplo para uso en una situación concreta para mejorar el desempeño de los líderes, seguidores o ambos (Lussier y Achua, 2010). En otras palabras permite indagar sobre las fortalezas u oportunidades que posee el líder sobre el contexto en que se desenvuelve.

2.3.1 Modelo centrado en principios.

El liderazgo centrado en principios introduce un paradigma nuevo: se centra la vida y el liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que constituyen “verdaderos nortes” (Covey, 1990, p. 18). Estos principios forman parte de la trama de todas las sociedades civilizadas y constituyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado.

El liderazgo centrado en principios acoge la seguridad, guía, sabiduría y poder como cuatro fuentes internas de fortaleza. Covey (1990) indica que la *seguridad* representa el sentido del valor propio, la identidad, la firmeza emocional, la autoestima y la fortaleza personal. La *guía* es la orientación que se recibe en la vida. Gran parte de ella proviene de los patrones, principios y criterios que rigen la toma de decisiones y el modo de actuar (p. 24-25).

La *sabiduría* sugiere una perspectiva ponderada de la vida, un sentido del equilibrio, una comprensión incisiva de cómo se aplican y se relacionan, unas con otras, las diversas partes y principios. El *poder* es la capacidad de actuar, la fuerza y la valentía para llevar algo a cabo. Es la energía vital para asumir opciones y decisiones. También representa la capacidad para superar hábitos profundamente arraigados y desarrollar otros nuevos y más eficaces (Covey, 1990).

Cuando el líder basa su vida en principios correctos, se vuelve más equilibrado, integrado, organizado, firme y arraigado. Tiene un fundamento para todas las actividades, relaciones y decisiones.

Según Covey (1990), fundamentarse en principios “brinda la seguridad que requerimos para no sentirnos amenazados por el cambio (...) configura también la guía para descubrir cuál es nuestra misión, definir nuestro rol y establecer nuestras pautas y objetivos” (p. 24). Los principios permiten definir características de un liderazgo efectivo y apoyan las decisiones que se toman día a día, es decir, dan la seguridad que se hace lo correcto en tratar de alcanzar el objetivo establecido.

Algunas características de los líderes centrados en principios de acuerdo con Covey (1990, p. 37-44) son:

Aprenden continuamente: Descubren que cuanto más saben, más se dan cuenta de que no saben, que a medida que crece el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia.

Tienen vocación para servir: Consideran la vida como una misión no como una carrera.

Irradian energía positiva: El semblante de una persona basada en principios es alegre, placentero, feliz. Su actitud es optimista, positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado.

Creen en los demás: Se sienten agradecidas por las alabanzas que reciben de ellos y tienden, de forma natural, a perdonar y olvidar compasivamente las ofensas que les infieren. No son envidiosas. Se niegan a etiquetar, estereotipar, clasificar y prejuzgar a los demás.

Dirigen sus vidas de forma equilibrada: Son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectualmente activos y se interesan por una amplia gama de cuestiones.

En palabras de Riveros-Barrera (2012) en este modelo, “los valores eran vistos como un impedimento a la hora de tomar decisiones, lo que derivó en esquemas de liderazgo y dirección que evitarán la intromisión de cualquier componente normativo”. Sin embargo, como lo indicó Hodgkinson (1978, citado en Riveros-Barrera, 2012, p. 294) “la intromisión de valores en la toma de decisiones no es meramente inevitable, es la substancia misma de la decisión”. En otras palabras, no se puede tomar decisiones sin que los valores o principios influyan, los cuales “enseñan que el liderazgo en la escuela no es un fenómeno necesariamente visible,

sino que está ligado a los procesos de distribución del poder político al interior de las instituciones” (Riveros-Barrera, 2012, p. 294). El liderazgo basado en principios necesita reflejarse en todos los niveles jerárquicos, desde el nivel operativo hasta los altos mandos –nivel directivo-.

2.3.2 Modelo centrado en el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional se caracteriza por generar cambios positivos en la organización, de acuerdo con Contreras Torres & Barbosa Ramírez (2013) “los líderes transformacionales modifican la cultura promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación a nivel individual y grupal” (p. 160).

Por su parte Bass (1985) plantea que el “liderazgo transformacional puede impactar sobre el tipo de cultura que se construyen en las empresas”, guía a sus seguidores, los inspira, estableciendo desafíos así como una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen (citado en Rodríguez, 2010, p. 631). El líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una misión y una visión compartida que buscan estar preparados ante cualquier contingencia dentro de una sociedad donde lo único que permanece es el cambio.

Algunas características del líder transformacional según Contreras Torres & Barbosa Ramírez (2013, p. 160) son:

- ✓ Énfasis en el liderazgo de proceso
- ✓ Considera procesos espontáneos y dirigidos

- ✓ Auto-organización para la adaptación
- ✓ Poder distribuido
- ✓ Influencia difusa y en múltiples sentidos
- ✓ Potencia la diversidad
- ✓ Favorece ambientes propicios para la innovación

Las características del liderazgo buscan favorecer el cambio organizacional, sin embargo, depende de la forma en que éstas se asuman, es decir, con qué profundidad los líderes buscan transformar la organización.

Según Contreras Torres & Barbosa Ramírez (2013) “el liderazgo transformacional podría favorecer la adaptación de la organización -como sistema- a las actuales condiciones del entorno (...) corresponde a aquellas situaciones en las cuales los cambios surgen en momentos críticos y tienen el potencial de generar modificaciones de gran magnitud en aspectos fundamentales de la organización, llevando a la transformación total o parcial de la misma” (p.p. 154-155).

Los cambios son inevitables y necesarios por lo que Tushman, Newman y Nadler (1988), señalaron que los líderes en las organizaciones deben planear el cambio y desarrollarlo a través de tres fases:

- 1) contextualización del curso de la estrategia;
- 2) motivación a las personas de la organización con pasión y optimismo; y,

- 3) distribución eficaz y eficiente de los recursos morales y materiales que los grupos de interés requieren para facilitar la transformación (citado en Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013, p. 156).

Se necesita considerar que el “cambio más que una acción dirigida y planificada por el líder se convierte en una posibilidad permanente de transformación que permite la adaptación de la organización a las condiciones del entorno, en el que el líder desarrolla procesos que le permiten liderar, más que dirigir el cambio”. (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013, p. 157).

El liderazgo que busca la transformación de la organización por medio de un trabajo en conjunto necesita ser flexible, esto no significa en ninguna instancia, dejar que los miembros del equipo accionen de manera independiente, sino que las decisiones que se tomen, involucren las aportaciones de cada persona.

Al respecto Contreras Torres & Barbosa Ramírez (2013) mencionan que “la interacción fundamentada en la confianza, se vuelve un factor esencial para alcanzar la flexibilidad que requiere el sistema para transformarse y adaptarse a las demandas permanentes y poco predecibles del entorno en virtud de su posición dentro del sistema, el sector y el contexto en general” (p. 158).

En el aspecto escolar Hernández Yáñez (2013) indica que “el liderazgo académico (...) es transformacional o proactivo porque (...) transmite su visión sobre el estado del campo y le motiva para avanzar y resolver los desafíos, visualizando los

problemas con nuevas perspectivas” (p. 94). Los líderes de las instituciones educativas requieren estar en constante actualización para cubrir las demandas de la sociedad, “centrado en los aprendizajes, y con ello, aportar a la mejora de la calidad de la educación en contextos vulnerables. (Tapia-Gutiérrez, Mansilla-Sepúlveda, Becerra-Peña & Saavedra-Muñoz, 2011, p. 405).

2.3.3 Modelo del liderazgo participativo.

De acuerdo con Leithwood y Duke (1999) en el modelo del liderazgo participativo, “el proceso de toma de decisiones se entiende como una empresa colectiva y no como la función de un individuo” (citado en Riveros-Barrera, 2012, p.295).

Cuando el líder se da a conocer mediante acciones que permitan la contribución de cada una de las personas, y además considera tales aportaciones como válidas – o al menos las reflexiona- provee entonces una apertura de colectividad.

Küester-Boluda & Avilés-Valenzuela (2011) señalan que “el estilo participativo se refiere al grado al cual los líderes permiten a los subordinados influenciar las decisiones, pidiéndoles resultados y sugerencias” (p. 66).

El modelo del liderazgo participativo encaja en un proceso de influencia compartida. “Es posible ver cómo al interior de los grupos sociales, organizados alrededor de propósitos definidos, las funciones de liderazgo se distribuyen o alternan, desdibujando la diferencia entre líderes y seguidores”. (Riveros-Barrera, 2012, p. 295).

El liderazgo participativo permite la aportación de todos los colaboradores, sin embargo, no significa que cada comentario sea una decisión, sino que las sugerencias y opiniones se analizan y procesan para determinar una decisión que esté enfocado al logro del objetivo y para el propio beneficio del grupo.

El objetivo primordial del liderazgo participativo en el ámbito escolar según Riveros-Barrera (2012) “es descentralizar la gestión escolar dando a las partes interesadas, padres, maestros, estudiantes y directivos, mayor autonomía y autoridad sobre las decisiones institucionales” (p. 295). Con relación a esto Álvarez García, Casas Haro, y Pelegrín Mesa (2015) señalan que la gestión escolar “pasa de entenderse como una función puramente técnica, administrativo-contable, centrada en la persona individual del director o directora, a una función centrada en la cultura organizacional y la acción educativa y social de las escuelas”.

Los resultados de la participación en los procesos de gestión de los diferentes actores de las instituciones educativas se ven reflejados en la calidad educativa debido a la suma de esfuerzos que se hacen en de cada departamento.

2.3.4 Modelo del liderazgo distribuido.

Para Riveros-Barrera (2012) “la idea del liderazgo distribuido ha generado abundante investigación en la medida en que constituye una alternativa a los modelos estáticos e individualistas de dirección” (p. 297). Es decir, “se hace más importante investigar acerca de sus características y sus efectos específicos e

identificar los contextos en los cuales esta orientación es más productiva” (Leithwood, 2009, p. 25).

A diferencia del modelo de liderazgo participativo que trata de involucrar a todos los miembros, el modelo de liderazgo distribuido comisiona a sus integrantes para una aportación pequeña pero significativa que los lleve a alcanzar los objetivos. “Así, éste modelo permitiría reinterpretar la participación de padres, estudiantes, docentes y directivos en los procesos de direccionamiento escolar”. (Riveros-Barrera, 2012, p. 298).

Cuando el liderazgo se distribuye como una propiedad en la escuela, su práctica se evidencia en las interacciones de los sujetos y los grupos. Esto se puede ver con mayor claridad en los tipos de interacción que Spillane (2006, citado en Riveros-Barrera, 2012, p.296) identifica: *colaborativa, colectiva y coordinada*.

La *distribución colaborativa* es aquella interacción en la que dos o más individuos trabajan al mismo tiempo y en el mismo lugar para ejecutar la misma acción de liderazgo.

La *distribución colectiva* se da cuando los líderes trabajan de manera *interdependiente* en lugares y momentos diferentes, de tal manera que las tareas de una persona o grupo complementan las tareas de otras y la suma de todas genera una práctica de liderazgo.

La *distribución coordinada* surge cuando la práctica del liderazgo requiere acciones *secuenciales*. La falla en uno de los eslabones implica la falla de todo el proceso.

En la tabla 4 se presentan las características principales de los modelos de liderazgo descritos anteriormente. Cada modelo de liderazgo significa que el líder posee determinadas características las cuales emplean de manera continua, son actitudes y aptitudes que muestran de modo claro el papel que toma el líder dentro del grupo.

Con las características de los modelos que se muestran en la tabla 4, es muy difícil tratar de elegir a uno de ellos y declararlo como el mejor, decir que es el modelo que da mejores resultados sería una falacia, al menos sin saber el contexto en el cual se pretende emplear. Por tanto es necesario considerar el momento oportuno para la aplicación de cualquiera de los modelos, esto no significa que se pueda simplemente elegir y aplicar, de lo contrario para que un modelo de liderazgo funcione a sus óptimos niveles se requiere que el líder invierta tiempo y emplee esfuerzo y dedicación.

Tabla 4. Características de los principales modelos de liderazgo.

	Modelos de liderazgo			
	Centrado en principios (Covey)	Centrado en el liderazgo transformacional	Participativo	Distribuido
Características	<ul style="list-style-type: none"> -Aprenden continuamente -Tienen vocación para servir -Irradian energía positiva -Creen en los demás -Dirigen sus vidas de forma equilibrada -Son sinérgicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Modifican la cultura promoviendo el compromiso, son flexibles -Guían a sus seguidores, los inspira -Establecen visión y misión compartida -Potencian la diversidad -Adaptan la organización a las condiciones del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> - Permiten a los subordinados influenciar en las decisiones -Existe un proceso de influencia compartida -Favorecen el cambio, fomentan el compromiso -Existe mayor autonomía y autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> -Comisionan a sus integrantes para una aportación pequeña -Su práctica se evidencia en las interacciones de los sujetos y los grupos

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de algunos autores como Covey, (1990); Leithwood y Duke, (1999) citados en Riveros-Barrera, (2012); Contreras Torres & Barbosa Ramírez, (2013).

2.4 Estilos de liderazgo.

Las diversas características de los líderes se ven reflejadas de manera directa cuando éstas son constantes en su actitud. Los líderes son entonces diferenciados por su comportamiento y el papel que toman al dirigirse a la persona o personas que lideran, esto con relación al contexto.

Las diferentes características se asocian y crean un *estilo de liderazgo*, que es la constante personalidad del líder. Dentro de los principales estilos de liderazgo se

encuentran el; liderazgo carismático; liderazgo autocrático; liderazgo democrático; y el liderazgo laissez-faire.

2.4.1 Liderazgo carismático.

Desde el año 1981 Weber recurría al concepto de carisma definiéndolo como una cualidad extraordinaria en virtud de la cual se atribuyen a su poseedor fuerzas sobrenaturales o extra-cotidianas. No todas las personas tienen esa cualidad que les permiten de una forma bondadosa obtener los resultados esperados en la meta trazada. El carisma es una característica de la personalidad que se construye y que nunca se hereda.

La característica del carisma permite a los líderes comprender a sus seguidores y para alcanzar esa comprensión necesitan estar suficientemente integrados (Fisher y Strauss, 1988). El liderazgo carismático tiene la principal característica de crear entre el líder y sus seguidores una solidaria relación que fomente que las cosas se quieran hacer, que no sólo se hagan. Crea un ambiente de colaboración para ambos, principalmente en el seguidor.

De Acuerdo con Pillai (1996) en los tiempos de cambio e incertidumbre el líder carismático y visionario, logra incidir en la percepción de éxito por parte de los colaboradores y ésta a su vez, incrementa la motivación, dedicación y el compromiso de los colaboradores.

Por otro lado, Aguirre (2004) señala que las tensiones, la sobrecarga de tareas y las demandas crecientes que atraviesan la función directiva cuestionan los modelos tradicionales de ejercicio del rol, con base en el carisma personal. Es decir, se requiere de una sutil estrategia para que la cualidad del carisma no se vea afectado por las circunstancias externas, lo que se busca es que el liderazgo carismático produzca cambios desde esa posición y que no suceda a la inversa.

2.4.2 Liderazgo autocrático.

El liderazgo autocrático se ve reflejado cuando el líder ejerce su poder sin considerar a su equipo de trabajo en la toma de decisiones, lo cual causa muchas veces menor productividad de las personas y por ende los objetivos o metas establecidas resultan mucho más difíciles de alcanzar.

Parafraseando a Tapia-Gutiérrez et al. (2011), en un ambiente escolar que tiende a concentrar el poder y disminuir la participación del profesorado, y cuando las funciones están poco claras, se presenta el estilo de liderazgo autocrático.

Algunas de las características que permiten identificar el estilo de liderazgo autocrático son:

- Los seguidores se enfocan por los resultados.
- El líder no permite que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones.
- El líder basa su poder en amenazas y castigos.

De acuerdo con Richard L. Shell, el líder autócrata utiliza la fuente de poder y hace que todas las decisiones en la organización estén centradas absolutamente en el control y la autoridad. Asimismo señala que una de las desventajas del estilo de liderazgo autocrático es que se le niega al colaborador el crear o se limite la facultad de la creatividad (citado en Semprún-Perich & Fuenmayor-Romero, 2007).

2.4.3 Liderazgo democrático.

Se puede mencionar como base fundamental que el liderazgo democrático ofrece “encontrar la dignidad, la solidaridad y el respeto” (UNESCO, 2006, p. 134). En este sentido el líder democrático es aquel que en sus actividades necesarias para el logro de las metas propicia la participación de las personas, encaminándolas a un ambiente que para todos sea el adecuado.

Como lo señala la UNESCO (2006, p. 134) “el liderazgo democrático no invoca a emociones como el miedo, más bien se asemeja a una obra de arte: abre posibilidades a una diversidad de emociones”, esto puede referirse a la capacidad del líder para hacer sentir seguras a las personas para el alcance de los objetivos.

En el ámbito escolar, el liderazgo democrático como propiciador del apoyo bilateral entre él (líder) y las personas no busca crear dominio de sus seguidores, no busca asentar bases para ser catalogado como un dictador, es por ello que “plantea que habrá muchas dificultades para alcanzar los objetivos que se persiguen, pero esto será acompañado de una recuperación de la dignidad, la solidaridad y el respeto entre los miembros de la escuela” (UNESCO, 2006, p. 150).

El líder busca asentar las bases donde todos los seguidores se conciben tomados en cuenta y así puedan dar sus aportaciones, inclusive de forma directa en la toma de decisiones. La participación no significa una posición diferente por cada colaborador, lo que se pretende es que se respeten las opiniones y en conjunto se pueda llegar a un acuerdo donde la decisión tomada sea la más factible para la meta propuesta y de beneficio para todos los involucrados en la escuela.

En palabras de la UNESCO (2006) “el liderazgo democrático en educación señala que la escuela inclusiva y de calidad para todos es posible, aun en las condiciones más adversas (p. 134). Este liderazgo democrático promueve la colaboración de toda la escuela mediante un liderazgo del sistema.

2.4.4 Liderazgo laissez-faire.

Laissez-faire es una palabra francesa que quiere decir *dejar pasar, dejar hacer*. En el enfoque empresarial del líder o jefe, su frase completa se traduce como *déjalos hacer, déjalos pasar, que el mundo va solo*.

Por su parte Rodríguez (2010) menciona que “en el estilo laissez faire el líder renuncia al control con lo cual permite que sean los subordinados quienes tomen las decisiones” (p. 631). El líder se enfoca solamente en lograr las metas, su satisfacción se encuentra en alcanzar los resultados esperados sin importar como fueron obtenidos.

Algunas características del liderazgo laissez faire de acuerdo con Soto (2016) son:

- Los líderes prefieren las normas claras
- Los líderes no tienen el papel protagonista, más bien su papel es pasivo
- Los líderes son neutros en sus opiniones
- El líder influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa
- El líder no tiene un papel importante en el clima laboral
- No se juzga las aportaciones y sugerencias de empleados, ya que tienen poder de decisión
- Los trabajadores tienen libertad total para sus funciones
- Si falta el líder la empresa puede seguir funcionando perfectamente
- Los trabajadores pueden contar con el apoyo del líder, pero si lo requieren
- El poder está en manos del grupo, no del líder

Contrario al estilo autocrático, Richard L. Shell refiriéndose al estilo de liderazgo liberal, menciona que una de las ventajas es la alta capacidad de creatividad de los seguidores, pero sugiere que se requiere por parte de los mismos (seguidores) altos niveles de disciplina para mantener el sistema (citado en Semprún-Perich & Fuenmayor-Romero, 2007).

En la tabla 5 se señala claramente que los estilos de liderazgo están formados por características que a pesar de sus grandes diferencias y/o semejanzas, cada estilo se desarrolla y busca la estabilidad o cambio del grupo u organización. No se puede mencionar que un estilo sea malo o bueno, pero a pesar de ello sigue existiendo

seguidores, quizás no de la forma más apacible y armónica pero si –al menos en la mayoría- con el cumplimiento de las metas establecidas.

Tablas 5. Semejanzas y diferencias de los estilos de liderazgo.

	Estilos de liderazgo			
	<u>Carismático</u>	<u>Autocrático</u>	<u>Democrático</u>	<u>Laissez-faire</u>
Semejanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Comprenden a sus seguidores - Crea solidaria relación y ambiente de colaboración - Incrementa la motivación, dedicación y compromiso 		<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece encontrar la dignidad, la solidaridad y el respeto - Propicia la participación de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite que los subordinados tomen decisiones - No se juzga las aportaciones y sugerencias
Diferencias	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca es aprendido o inculcado - Incide en la percepción de éxito de sus seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Las metas se alcanzan con mayor dificultad - Causa menor productividad en <i>los seguidores</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - No busca crear dominios en sus seguidores - Logra las metas en un ambiente de dignidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Se renuncia al control - El poder está en manos del grupo, no del líder

Fuente: Elaboración con base en Tapia-Gutiérrez et al. (2011); Weber, (1981), Fisher y Strauss, (1988) citados en Hernández Yáñez, (2013).

Por su parte, Gómez Ortiz (2008, p.p. 180-181) presenta varios estilos de liderazgo derivado de los diferentes rasgos de conducta más objetivos del líder, en los que menciona las características específicas de cada estilo. A continuación retomamos algunos de esos estilos.

- ✓ Liderazgo egocéntrico: centrado en sí mismo, dominante, dirige el imperio desde el centro.
- ✓ Liderazgo conflictivo: utiliza el conflicto, la ira y las pugnas para inspirar y presionar a las personas hacia el éxito.
- ✓ Liderazgo estratégico: comunica siempre la visión y la trayectoria hacia delante, enfocada y no complicada, respetado por la claridad de la imagen social.
- ✓ Liderazgo político: siempre equilibra y manipula a los participantes para mantener los nexos de poder equilibrados y controlados en el centro.

2.4.5 Características de los líderes.

Después de ser analizados las diferentes definiciones del liderazgo y al considerar que el liderazgo es ejercido por personas a las que se le adjudica el nombre de líderes, se menciona a continuación algunas de las características principales que hacen que estos líderes puedan realizar sus funciones que los conlleve a lograr los objetivos.

Es necesario mencionar que no se puntualiza en diferenciar características *buenas* o características *malas*. Pero se parte de la premisa en que todas las personas a las cuales se les llaman líderes tienen algo en común, seguidores, es decir, lo que hace que una persona sea llamada líder, es precisamente que tenga seguidores, personas que son guiadas por él y que los lleva al logro de los objetivos.

De Pree (2004) señala, que la primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. Esto puede entenderse como el contexto, y si se considera al mismo (el contexto) como punto de partida, entonces los líderes pueden poseer diversas características como aprender continuamente, crear confianza y motivar a sus seguidores, que posibiliten el logro de los objetivos.

Un rasgo clave del liderazgo de acuerdo con Rafael Panteón (1999, citado por la UNESCO, 2006) es “la genuina conexión con el dolor o la frustración de una comunidad” (p. 34), refiriéndose en este sentido, a los líderes que marcaron la historia.

Los líderes en la historia, fueron personas que en un momento de su vida -sino es que siempre- marcaron el camino de muchas personas, que años atrás buscaron marcar una diferencia en la vida de otros, estos “ofrecen, abren o traen ante los ojos *de las personas a las que guían** un mundo futuro en el que el dolor y la frustración son superados” (UNESCO, 2006, p. 35).

En la tabla 6 se mencionan once características de los líderes con base en las aportaciones de diferentes autores, pero no todas son consideradas por cada autor, de hecho solamente la característica: crean confianza en sus seguidores, es constante en todos los autores.

*Las letras cursivas son del autor de esta tesis.

Tabla 6. Características de los líderes de acuerdo a diferentes autores.

Características	Autores				
	Covey 1990	Waldman, Ramírez, House & Puranam, 2001	Li, 2005; Oreg, 2006	UNESCO 2006	Contreras Torres & Barbosa Ramírez 2013
Afrontan riesgos	✓	✓		✓	✓
Aprenden continuamente	✓				✓
Crean confianza en sus seguidores	✓	✓	✓	✓	✓
Fieles a principios				✓	
Flexibles					✓
Son íntegros	✓		✓		
Motivadores		✓		✓	✓
Son sensibles		✓		✓	
Observadores				✓	
Tienen visión de futuro				✓	✓
Tienen vocación en servir	✓				

Fuente: Elaboración basado en Covey, 1990; Waldman, Ramírez, House & Puranam, 2001; Li, 2005 y Oreg, 2006 (citados en Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013); UNESCO, 2006.

Algo importante de señalar es que desde el año 1990, Covey mencionaba la característica: crean confianza en sus seguidores, y Contreras Torres & Barbosa Ramírez lo sostienen para el año 2013, lo cual puede indicar que el líder requiere saber resguardar de forma particular y en grupo las necesidades y problemas de cada seguidor. Las características en los líderes que los autores refieren con menor frecuencia son: flexibles, observadores, fieles a principios y tienen vocación en servir, por lo que se descartaría como rasgos clave.

Las seis principales características que los líderes deben desarrollar y que equivalen a un 54.54% del total (las señaladas en la tabla 6) son: crean confianza en sus seguidores, afrontan riesgos, motivan a *sus seguidores*, tienen visión de futuro, son íntegros y aprenden continuamente.

No se puede asumir que los líderes poseen todas ni las mismas características mencionada por los diversos autores, sin embargo se considera la *aparición* de cada una de ellas en un sentido amplio y continuo que va a depender precisamente del líder.

Al realizar un análisis de las diversas características que son propias de un líder, se puede concluir que los líderes emplean de manera progresiva diferentes características que son oportunas del contexto-objetivo en el cual se desenvuelven y tratan de alcanzar.

2.5 Liderazgo de gestión.

El liderazgo de gestión se consideró a partir del enfoque de la gestión educativa, la fuente para que el centro escolar o la institución educativa logren su misión establecida. Este fin se alcanza con el apoyo del ejercicio del liderazgo escolar por parte de sus diferentes actores. En palabras de Riveros-Barrera (2012) “el liderazgo se manifiesta en la participación de la comunidad en los procesos de direccionamiento escolar” (p. 292).

El liderazgo escolar de acuerdo con Leithwood (2009) es “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 20). Se centra en alcanzar la meta institucional con el apoyo de todas las personas que están inmersas en el contexto.

Por su parte la UNESCO (2006) señala que el liderazgo escolar es el “arte de la conducción de un grupo de personas hacia un futuro deseable por y para la comunidad” (p. 151). Para alcanzar el futuro deseable se requiere de una planeación y evaluación a nivel organizacional donde se vean involucradas todas las áreas del sistema educativo.

En términos generales la planeación permite establecer las estrategias para proveer los diversos recursos de forma constante que el sistema educativo en su conjunto necesita para funcionar de forma eficiente con relación en sus procesos de gestión educativa, por otra parte la evaluación permite conocer los avances que se tienen sobre la misma planeación y de ser necesario, funciona como el eje donde de manera objetiva se toman las decisiones para mejorar los errores en lo planeado.

Como lo señala Álvarez García (2015), los “errores se corrigen cuando la evaluación contribuye, a través del liderazgo de gestión, a rectificar y ajustar los procesos de planeación” (p. 64).

Las particularidades del liderazgo escolar y liderazgo de gestión con base en la UNESCO, 2006; Riveros-Barrera, 2012; Leithwood, 2009; y, Álvarez García (2015) son las siguientes:

- ✓ Se conduce hacia un futuro deseable.
- ✓ Se manifiesta en la participación de la comunidad.
- ✓ Se moviliza a otros para lograr las metas compartidas.
- ✓ Genera procesos de sensibilización para trabajar en colaboración.

Con las similitudes en las características anteriores se precisa que la capacidad del líder –adjuntándose a esta como el liderazgo de gestión- es influenciar a los diversos actores en el trabajo conjunto para el logro de las metas institucionales, para el beneficio de la escuela y de la sociedad mediante la instrumentación de la planeación.

De acuerdo con Leithwood (2009), el liderazgo se da en varias situaciones dentro del complejo escenario que caracteriza a la mayoría de los sistemas educativos, en sus diferentes áreas y procesos que están sujetos a cuantiosas actualizaciones.

Los cambios constantes a nivel nacional e internacional a los que se enfrenta la sociedad afectan de manera significativa a los sistemas educativos lo cual provoca un nivel de competitividad cada vez en mayor medida. Esto requiere mayor esfuerzo de los actores de las escuelas para innovar, lo cual se refleje en mejores resultados. El liderazgo de gestión busca fortalecer el bienestar de las instituciones educativas a través de los años, “constituye un elemento estratégico que permite interpretar la

evolución de los paradigmas de la planificación que tuvo lugar durante las dos últimas décadas del siglo XX y la primera del siglo XXI” (Álvarez García, 2015, p. 65). Los líderes escolares necesitan asumir la importancia del liderazgo de gestión para estar a la vanguardia sobre las *cuantiosas actualizaciones* con la que se obtienen los elementos necesarios para resolver los problemas educativos que permean y dan soluciones a las demandas de la sociedad.

Las demandas de la sociedad reflejan que “la situación es compleja y esto debe ser observado y entendido por los líderes escolares”. (UNESCO, 2006, p. 149). Sin embargo, aunque la competencia internacional es fuerte, las escuelas dentro del mismo país de México cada día tratan de equipararse y estar a la vanguardia para que sus alumnos desarrollen competencias que les permitan incorporarse al campo laboral.

La UNESCO (2006) señala que “investigaciones acerca de la gestión y de la calidad como la de Waters, Marzano y McNulty, muestran la importancia del liderazgo” (p. 17). En otras palabras, la práctica del liderazgo de gestión dentro de las escuelas genera un mejoramiento continuo que permite que los diversos actores que las conforman puedan trabajar en conjunto para el logro de la misión institucional y que coadyuve a ofrecer mejor educación de calidad, desde esta perspectiva se considera importante el ejercicio del mismo.

Parafraseando a Lorenzo Delgado (2012) los líderes escolares deben de trabajar en una reforma educativa a nivel de todo el sistema escolar donde los resultados

de la práctica del liderazgo de gestión se reflejen en la calidad educativa mediante el aprendizaje de los alumnos y de todos los colegios de una zona.

Como lo señala la UNESCO (2006) “para que una escuela postrada y resignada se ponga de pie y comience una larga marcha hacia la calidad, necesita de líderes” (p. 38). Al referirse a la escuela en su conjunto, los directivos necesitan desarrollar la capacidad de liderar a los diferentes actores que forman la escuela, lo que permite que de manera colectiva se logren los cambios necesarios que se requieren para ofrecer y permitir innovación que fortalezca y rehabilite las funciones de los departamentos para alcanzar las metas establecida por la misma escuela.

Es indispensable que los directivos puedan estar primeramente capacitados para desarrollar diversas competencias que les permitan obtener los recursos necesarios para formar alumnos de alto nivel.

Con un liderazgo escolar que conceda a los directivos la implementación de estrategias de gestión que les permitan crear innovaciones académicas, los alumnos podrán obtener mejores aprendizajes, sin embargo, la importancia del liderazgo de gestión no se limita en hacer actividades que den resultados positivos, sino que incluye la formación de nuevos líderes, colaboradores, docentes y alumnos que se formen mediante la práctica y enseñanza diaria de sus líderes.

En el sentido pedagógico la UNESCO (2006) menciona que “los directivos y profesores tienen y transmiten hacia los alumnos, y con frecuencia también hacia padres y apoderados, altas expectativas con respecto a su aprendizaje” (p. 75).

Se requiere que las expectativas que los alumnos necesitan percibir por los directivos y docentes no sean solamente por la exposición retórica, sino se dé principalmente en la práctica, esto permite que la calidad de enseñanza sea más profunda y permanente.

2.5.1 La perspectiva y rasgos del líder escolar.

Para poder cumplir la misión de cada escuela es necesario que exista un constante esfuerzo por parte de sus actores. Se necesita la participación de manera individualizada y con iniciativa, que se dirija al trabajo colaborativo y esto se refleje en satisfacer las demandas de la sociedad.

Los líderes escolares adquieren un papel determinante que les ayuda a conseguir la participación de todos y cada uno de los actores, “a fin de motivar a sus colegas, a los alumnos y alumnas y los demás miembros de las comunidades escolares” (UNESCO, 2006, p. 121).

Durante el proceso de formación de los diferentes actores como nuevos líderes Hernández Yáñez (2013) señala que “el líder influye en sus adeptos de múltiples

maneras: transmite los valores inherentes al oficio y los conceptos, teorías y métodos propios de la disciplina, intenta integrar y armonizar sus diferencias cognoscitivas y afectivas” (p. 94).

En el ámbito escolar, el principal rasgo que descubre a un líder es su papel como motivador. Puede referirse que en las instituciones educativas se necesita a seres humanos capaces de solidarizarse con las personas para que luego puedan influir en ellas de manera apacible, causando que las cosas se quieran hacer y que no simplemente se hagan.

Como se describió en diversos momentos, los líderes escolares poseen competencias, que en otras palabras son los rasgos característicos que fortalecen su desempeño. La UNESCO (2006, p. 121) señala que los/las directivos de centros educativos deben ser competentes para:

- ✓ crear los climas organizacionales necesarios para generar aprendizajes en condiciones difíciles; y,
- ✓ lograr el estado de ánimo resuelto para superar crisis derivadas.

La misma UNESCO (2006) también señala que “los directivos líderes toman en consideración una serie de factores que intervienen en los aprendizajes: los individuales, que corresponden a cada alumno, los familiares y comunitarios, el contexto nacional, las políticas educativas de su país y la calidad de los docentes con los que trabaja” (p. 150). Estos factores les permiten a los líderes hacer nuevas

planeaciones que se adecúen y cubran las necesidades de la misma institución educativa para el beneficio de todos sus integrantes.

La perspectiva de un líder escolar requiere estar enfocada en ser empático con las personas, esto fortalece la obtención de resultados eficientes que son esperados con ansia en todo centro escolar. Con esto se garantiza mejores y óptimos resultados para las escuelas.

Es importante mencionar aquí el estudio realizado por Amores Fernández y Ritacco Real (2011) en tres centros educativos públicos de educación secundaria obligatoria de la provincia de Granada (Andalucía - España), donde al término de la misma señalan las siguientes *sub-categorías dentro de la categoría de las buenas prácticas en el ámbito de liderazgo del centro educativo* (p. 8):

- ✓ Liderazgo flexible, inclusivo, comunitario y democrático.
- ✓ Ir más allá de los propósitos inmediatos.
- ✓ Cultura profesional de colaboración.
- ✓ Gestor de las relaciones interpersonales.
- ✓ Incentiva el desarrollo profesional del profesorado.
- ✓ Optimiza la organización.
- ✓ Gestión de la estructura organizativa del profesorado y del alumnado.

Por otro lado, se mencionan algunos rasgos que sobresalen en los líderes escolares según Hopkins (2009, p. 9):

- ✓ Trabajan con los otros centros para disminuir las distancias entre ellos.

- ✓ Están comprometidos fundamentalmente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.
- ✓ Desarrollan los centros como comunidades de aprendizaje profesional y personal.

Los rasgos que señalan Amores Fernández y Ritacco Real (2011) promueven de forma más clara el apoyo particular a cada miembro del centro escolar y los rasgos señalados por Hopkins (2009) muestran el interés y significado que se tiene al trabajar de manera colaborativa hacia un *liderazgo del sistema*

En la presente investigación, se consideran los siguientes rasgos de los líderes escolares:

- Motivadores
- Crean climas organizacionales armónicos
- Empáticos
- Comprometidos con el mejoramiento continuo
- Positivos
- Gestores de recursos

2.5.2 Funciones del líder escolar que fortalecen la gestión educativa.

El líder escolar juega un papel importante que busca mantener competente la situación de la escuela para con su entorno, desde el talento humano hasta los recursos materiales. El común denominador del liderazgo de gestión en el contexto de la educación superior “es ser considerado consustancial a la gestión, la toma de decisiones y la autoridad que emana de los cuerpos directivos de las instituciones de educación superior (IES) (...)”. (Hernández Yáñez, 2013, p. 83).

La práctica del liderazgo de gestión se considera como la fuente que fortalece la gestión educativa, que propicia la obtención de los diversos recursos que ayudan para que la escuela pueda seguir manteniendo el nivel de calidad escolar de los alumnos. Álvarez García y Casas Haro (2008) mencionan que “la gestión por su propia naturaleza tiende a relacionarse con los procesos de innovación y cambio; pero resulta inconcebible sin en el ejercicio eficaz del liderazgo” (p. 34). La gestión del líder necesita proveer las innovaciones académicas que favorezcan propiamente la calidad educativa.

El potencial de un líder escolar como gestor se refleja en la forma de obtener e incluso generar los recursos necesarios para el funcionamiento óptimo del centro escolar.

El dinamizador y generador de los procesos de gestión de un establecimiento es el liderazgo, ejercido principalmente por los equipos directivos y de gestión de cada establecimiento. (Gairín, 2000 y López, 2006, citados en Tapia-Gutiérrez et al., 2011).

Parafraseando a Restrepo-Abondano & Restrepo-Torres (2012) el liderazgo de los directivos es fundamental en la gestión educativa, lo cual fortalece las funciones de los líderes para los desafíos que enfrentan día a día. De esa forma logran transformar cada dificultad en nuevas oportunidades.

La UNESCO (2006) menciona que “el líder escolar sabe plantear un escenario futuro al alcance de la comunidad escolar definiendo tareas y responsabilidades compartidas” (p. 150). Son muchas e importantes las funciones de los líderes escolares, las cuales permiten lograr que las escuelas cumplan sus metas establecidas. Una de las principales, es la calidad en la educación que ofrecen y que precisamente es resultado de una gestión educativa mediante las buenas prácticas, entendiéndose a estas como una lista de funciones que los líderes escolares necesitan realizar.

Según Amores Fernández y Ritacco Real (2011) “uno de los elementos potenciadores indispensables que promueven la gestación de buenas prácticas en el ámbito del centro educativo es el ejercicio del liderazgo escolar” (p. 4). Sin embargo, para que el líder pueda influir las buenas prácticas en el grupo es necesario que sea aceptado por sus seguidores, por convicción y no debido a que fue simplemente asignado y/o porque es el jefe.

La función del liderazgo de gestión es la búsqueda incansable de los diferentes recursos que se necesitan en las escuelas para que éstas puedan funcionar de manera eficiente y eficaz. La UNESCO (2006) señala que el tema del liderazgo ha sido suficientemente enfocado con la gestión. Así, el centro escolar al contar con los recursos financieros, materiales y talento humano mediante la gestión, propiciará de forma más fácil la calidad de enseñanza-aprendizaje en los alumnos.

De acuerdo con la UNESCO (2006), el término “gestión remite a interpretaciones de la acción humana” (p. 79). En este sentido, lo que pretende el líder de gestión es mover todo lo necesario para que se produzca recursos para el bienestar de todos los participantes en el centro escolar y teniendo como principal objetivo ofrecer educación de calidad.

En el sentido amplio, Restrepo-Abondano & Restrepo-Torres (2012) afirman que al líder escolar “le corresponde reflexionar y liderar la resolución de los dilemas y las paradojas que conlleva la convivencia entre tantas y diferentes personas” (p. 121). Su objetivo final es generar un ambiente de trabajo colaborativo y agradable que pueda propiciar empeño y esfuerzo de los actores escolares para el bien de la escuela.

La UNESCO (2006) menciona que los directivos líderes se desenvuelven naturalmente en tres ámbitos de la vida cotidiana de sus centros:

- 1) en el ámbito de la comunicación para la acción;
- 2) en los estados de ánimo del personal del centro, de los alumnos y la comunidad de padres, madres y demás adultos responsables; y,
- 3) en el diseño, organización y gestión de planes de diversa índole (p. 79).

Los directivos líderes necesitan considerar las demandas de la sociedad, especialmente, las demandas del sector productivo, que sí bien es cierto cada vez es mayor la lista de competencias y habilidades para los egresado de las escuelas

de nivel superior. Por tanto, se puede mencionar a la sociedad como un ámbito más en donde a los líderes escolares les conviene enfocar su mirada.

También, como función importante para los líderes escolares en la gestión es de acuerdo con la UNESCO (2006, p. 84) “coordinar las acciones de modo impecable”. Es evidente que los resultados no se pueden obtener si el trabajo que realiza cada participante (actor escolar) no está claro, es decir, no se conoce cuál es el o los objetivos finales que se pretenden alcanzar en conjunto.

En el momento que el trabajo individual sea coordinado por un liderazgo de gestión, es entonces cuando se puede hablar que se busca brindar mayor calidad en la educación, que es en la mayoría de los centros escolares, su misión.

De acuerdo con Restrepo-Abondano & Restrepo-Torres (2012) el directivo es el que “lidera el *Proyecto Educativo Institucional* con el corazón y la mente, e inspira a toda la comunidad para hacer de este el proyecto de vida, especialmente de los educadores” (p. 121). La relación misma que se pretende abonar es que los diferentes actores de los centros escolares se consideren pieza clave, que contribuyen al mejoramiento continuo para la gestión oportuna con enfoque hacia la educación de calidad.

De acuerdo con la UNESCO (2006) se requiere que los líderes escolares “se vuelvan expertos observadores de las conversaciones que ocurren en el centro escolar, en particular, de las conversaciones destinadas a coordinar las acciones en

el ámbito de la gestión” (p. 86). Para que el grupo pueda apreciar las metas institucionales como propias, el líder requiere de acciones estratégicas que van desde la manera de decir hasta la forma de hacer las cosas.

La OREALC/UNESCO considera cinco actos del habla para la formación del liderazgo escolar que coordinan sus acciones, las cuales son: peticiones, ofertas, promesas, declaraciones y juicios. (UNESCO, 2006).

Durante “su gestión cotidiana, los directores/as de centros escolares o de capacitación hacen innumerables peticiones a su personal. Algunas más trascendentes que otras, algunas dirigidas al colectivo y otras a alguna persona en particular” (UNESCO, 2006, p. 89). Los directores requieren ser precisos, directos y claros en cada una de sus peticiones con el objetivo de evitar malos entendidos y que por consiguiente no exista el clima de confianza que tanto se desea.

Las ofertas que hacen los líderes escolares deben de tener las mismas características que sus peticiones (precisas, directas y claras), sin embargo, en comparación con las peticiones, éstas dan la pauta de la participación más activa de cada persona.

En lo que respecta a las promesas de los líderes, su cumplimiento no solamente posibilita la coordinación de acciones, adicionalmente es la fuente de creación de *confianza*, indispensable en el liderazgo de gestión, lo que permite que exista mayor influencia para con sus seguidores.

Las declaraciones del “liderazgo manifiestan una decisión política, un camino a seguir” (UNESCO, 2006, p. 102). No se debe confundir una declaración con una sugerencia, la diferencia radica en que la primera es una acción a realizar y la segunda se refiere a tener opciones.

Un ejemplo que menciona la UNESCO (2006), es que “los líderes en educación deben tener la capacidad, la valentía y la fuerza para decir: “¡basta!” declarando que terminarán con la educación de mala calidad que su propio centro escolar puede estar impartiendo” (p.103).

Con relación a los juicios como parte de la coordinación de acciones, la UNESCO (2006) mencionan que “afectan nuestras emociones y estados de ánimo con mayor fuerza que los demás actos del habla”. “En los centros escolares, en las organizaciones, en la familia, lo que abre mayores posibilidades de acción no son los juicios “positivos”, son los *juicios positivos fundados*” (p. 104 y p. 106).

Los juicios positivos fundados son los que se alejan de la subjetividad y se basan en hechos, es decir, en los resultados que genera cada seguidor y en la capacidad que demuestra para ejecutar la función que el líder le delega.

En la acción de delegar responsabilidades, el líder asiste procedimientos claros, transparentes y verificables, para “que una escuela entregue sus mayores esfuerzos no por coerción, sino por convicción interna. Lograr eso requiere motivación y la motivación es asunto de liderazgo” (UNESCO, 2006, p. 120).

La motivación en el proceso de gestión y como rasgo característico de los líderes, infiere que los retos sean enfrentados con esfuerzo y que al final todo esto permita una gestión en la innovación para avanzar en educación de calidad.

Por otra parte, y como señalan Carbone, Olguín, Ostoic y Sepúlveda (2008), los directivos deben utilizar una comunicación bilateral y multidireccional, y promover canales de comunicación formales e informales. Apoyados en la motivación y la comunicación en sus colaboradores, los líderes contribuyen a alcanzar de manera más oportuna la meta institucional.

Otra de las funciones del liderazgo es influir en el grupo para que se logren las metas y dar sentido a las acciones en pos de la misión. (Tapia-Gutiérrez et al., 2011). La influencia de los líderes escolares en sus colaboradores permite el trabajo en equipo, coadyuva a crear acciones con conciencia y no trabajar mecánicamente, es decir, que de cada actividad que se realice se conozca cuál será su aportación en el proceso o al final del trabajo-objetivo.

La gestión se vuelve el centro de la función del líder escolar al considerar que por medio de la misma se obtienen en su mayoría los recursos necesarios que ayudan a brindar una educación de calidad al lograr las innovaciones académicas, las cuales se van actualizando de acuerdo a las necesidades internas de la escuela y demandas externas de la sociedad.

La UNESCO (2006) y otros autores como Restrepo-Abondano & Restrepo-Torres (2012), en repetidas ocasiones mencionan que la gestión favorece a los centros escolares. La función del líder se torna como gestor, un gestor que favorezca el cambio, que esté abierto a cualquier contingencia que signifique mejoramiento continuo. En esencia, los líderes son los pilares de los centros escolares, ayudan a su permanencia y creación de otros centros de la misma calidad.

2.6 Definición y etimología de gestión.

La definición de gestión se diversifica de acuerdo al enfoque que se le dé, es decir, la gestión puede ser aplicada en diferentes ámbitos; privado, público, social, gubernamental, escolar, entre otros.

La etimología de la palabra gestión “se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc.” (Pozner, 2000, p. 16). Estos significados varían por el contexto en el cual es aplicado. Por ejemplo, cuando se refiere al ámbito educativo se le denomina dirección y en el caso de las empresas privadas se les llaman gerencias.

Muchos autores han definido la gestión desde diferentes enfoques o procesos. La UNESCO (2011), señala que “para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976); otros ponen el énfasis en la

interacción entre personas (Mayo, E. 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916)” (p. 20).

Para Casassus (2000), la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. En otras palabras, mediante la gestión se puede acceder a resultados eficientes en los procesos del sistema educativo con el apoyo de todos los actores escolares.

Por otro lado, la UNESCO (2011, p. 21), señala que hay distintas formas de definir la gestión, según sean el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados:

- ✓ Movilización de Recursos: Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.
- ✓ Priorización de Procesos: Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.
- ✓ Interacción de los miembros: Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.
- ✓ Comunicación: Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.

Cada forma en que se define la gestión promueve acciones que dan resultados óptimos, que buscan la mejora continua en el contexto para que se pueda perfeccionar la eficiencia en todos los procesos. Estas formas de gestión “son temas también del mundo educativo” (UNESCO, 2011, p. 21).

A continuación se describen algunos modelos de gestión, que en palabras de Álvarez García (2015) “tienden a condicionar, en todo proceso de planeación y programación, la disponibilidad de recursos, de ahí que la finalidad del paradigma lineal sea lograr futuros factibles” (p. 66). Es decir, los modelos de gestión buscan alcanzar los resultados que se requieren en un momento determinado.

2.7 Modelos de gestión.

La UNESCO (2011, p.p. 22-23) menciona que “los principales modelos de gestión presentados por Juan Casassus en 1999 son: Normativo, Prospectivo, Estratégico, Estratégico situacional, Calidad total, Reingeniería y Comunicacional. En ese sentido Casassus (2000) señala que estos son marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientado al cambio institucional.

En seguida se describen cada uno de los modelos de gestión y su relación en el ámbito educativo según la UNESCO (2011). Aunque la existencia de cada uno de estos modelos fueron en muchas décadas atrás y su aparición es de forma cronológica, cada una de ellas se retoman en situaciones particulares para trabajar, con respecto al contexto y de la meta que se haya establecido.

2.7.1 Modelo normativo.

Este modelo dominó los años cincuenta y sesenta hasta inicios de los años setenta. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.

El modelo normativo es una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo. Casassus (2000), añade que la visión normativa expresa una visión lineal del futuro.

2.7.2 Modelo prospectivo.

El modelo de gestión prospectivo inició en los años setenta. Este modelo sostiene que el futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.

En otras palabras, Casassus (2000) menciona que “la necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación” (p. 8).

Algunos ejemplos de la flexibilización del futuro son las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

2.7.3 Modelo estratégico.

Este modelo de gestión se desarrolló a principios de los años ochenta, en donde la estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo

que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.

A inicios de los años noventa se empezó a considerar el enfoque estratégico en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

2.7.4 Modelo estratégico situacional.

A mediados de los años ochenta, a la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional. Es decir, las estrategias se van adecuar específicamente al contexto, la planeación se centra en una necesidad particular y la gestión estratégica situacional busca la solución a ese problema.

De acuerdo con Casassus (2000), “la planificación situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional” (p. 8).

Se interrumpe el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

2.7.5 Modelo de la calidad total.

Juran (1988, citado en Casassus, 2000) señalaba que este modelo “se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización”. Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen muy caros los procesos.

Surgen dos hechos importantes, 1. Reconoce la existencia de un usuario y 2. Existe preocupación por los resultados del proceso educativo. En palabras de Casassus (2000), es “un proceso en el cual se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, al exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades” (p. 10).

El modelo de la calidad total se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

2.7.6 Modelo de la reingeniería.

El modelo de gestión de la reingeniería surge a mediados de los años noventa. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Los principales exponentes de este modelo son Hammer y Champy.

Se requiere mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

Por su parte Casassus (2000), ya también hablaba de este modelo, al señalar que “la reingeniería se define como una conceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se requiere lograr mejoras dramáticas en desempeño” (p. 11).

2.7.7 Modelo comunicacional.

El modelo comunicacional se desarrolla en la segunda mitad de los años noventa y aún sigue vigente. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.

Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

2.8 Gestión escolar: concepto e importancia.

La UNESCO (2011) menciona que los procesos de cambios o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas, donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Se requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

La gestión escolar es la acción que permite a los conductores o líderes, alcanzar las metas establecidas mediante la participación democrática de los diferentes actores y de esa forma continuar mejorando las escuelas.

Para que el centro escolar o institución educativa se encuentre en un estado de mejora continua se llevó a cabo una “movilización incesante de los grupos interesados en una sociedad más democrática y participativa y que tuvo un desarrollo intenso y visible a partir de los años setenta” (Lorea Leite, Álvaro Moreira, Dall’igna, De Fátima Cósio y Marcolla, 2012, p. 90).

2.8.1 Concepto de gestión escolar.

Se presentan algunas definiciones de diferentes autores, que aunque todas son en el ámbito escolar, existen algunas peculiaridades en cada una de éstas, sin embargo, son más las concordancias entre las mismas.

Para Barrientos Noriega y Taracena Ruiz (2008) la gestión escolar es un “proceso que –directamente relacionado con el gobierno de la escuela– da lugar a una serie de reflexiones y acciones de los actores, relacionadas con la formación de los alumnos y con los objetivos institucionales” (p. 115).

Por su parte Lorea Leite, et al. (2012) asocia la gestión escolar con la gestión democrática y señala que esta “implica *repartir con la comunidad*, a través de *mecanismos participativos*, como reuniones, asambleas y consejos, la toma de decisiones en la escuela” (p. 101). En principio Barrientos Noriega y Taracena Ruiz (2008) y Lorea Leite, et al. (2012), asumen la gestión escolar como sistema, el gobierno de la escuela y la comunidad son los que ejecutan las decisiones que se requieren para alcanzar el cumplimiento de la misión institucional sin que estos tengan efectos negativos por sus diferentes miembros.

La gestión escolar según Pozner (2000) es “un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas” (p. 16).

La gestión escolar permea en toda la estructura de la institución, cuyo objetivo principal es producir el cumplimiento de las metas educativas, mediante el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Para Álvarez García, Casas Haro, y Pelegrín Mesa (2015, p. 3) “la organización como estructura con su misión específica y el liderazgo, constituyen elementos integradores del proceso de gestión” escolar.

2.8.2 Importancia de la gestión escolar.

Es sumamente relevante la importancia de la gestión escolar que Ruiz (1999, en García Garduño, 2000), hablaba que “el papel del director y su gestión tiene una correlación de moderada o relativamente fuerte en el desempeño escolar” y García Garduño (2000), lo afirma al señalar que “estos directores tienen habilidades de gestión, no solo con el personal adscrito a su centro, sino con otras personalidades de la comunidad”, es ese sentido, se puede referir también a los alumnos.

Pozner (2000) menciona que la “gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema (...) supone la interdependencia de:

- a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales;
- b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno;
- c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas;
- d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción” (p.17).

Para Álvarez García, Casas Haro, y Pelegrín Mesa (2015) la gestión educativa estratégica “se ejerce en un contexto de liderazgo múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional” (p. 1). Esta gestión busca propiciar el mejoramiento de educación en términos de calidad hacia los estudiantes.

Muchos autores como Cantero y Celman, 1999:54-63; Casassus, 1997:8-26; Frigerio, 2004; Sandoval, 2002 (citados en Barrientos Noriega y Taracena Ruiz, 2008), señalan que la gestión escolar “hace alusión al gobierno del centro escolar y a la participación de diversos actores en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de acciones encaminadas a favorecer la formación de los alumnos” (p. 115). Con la participación de los diversos actores de cada centro escolar, las metas alcanzarán un logro óptimo y en ese sentido, se considera el cumplimiento último de la visión institucional de forma eficaz.

Para que los diferentes actores escolares se involucren y se sientan comprometidos con la misión institucional se necesita que sus líderes se basen en la tipología del pensamiento directivo que le permitan mejorar de forma gradual.

Como lo señalan Álvarez García, Casas Haro, y Pelegrín Mesa (2015) el pensamiento directivo forma parte del “proceso de gestión para instituciones educativas y de utilidad para asumir con sentido responsabilidades de liderazgo de gestión”. Los mismos autores destacan el pensamiento estratégico, que “supone un compromiso solidario con el cumplimiento de la misión institucional por parte de los

integrantes de la organización y orienta su gestión por una visión transformadora, a largo plazo, acordada por consenso” (p. 8).

Lo que busca el pensamiento estratégico es focalizar estrategias que se implementen en todo el proceso de la gestión escolar para mantener la calidad educativa.

2.9 Dimensiones de la gestión educativa.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria. (UNESCO, 2011).

2.9.1 Dimensión institucional.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). (UNESCO, 2011, p.p. 35-36). Algunas actividades son:

- Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.
- Formas de relacionarse y normas explícitas e implícitas.

2.9.2 Dimensión administrativa.

La UNESCO (2011), señala que la dimensión administrativa “busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales” (p. 36).

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero, esto se refiere al:

- Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.
- Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

2.9.3 Dimensión pedagógica.

La concepción de la dimensión pedagógica incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. (UNESCO, 2011, p. 36). Algunas acciones concretas son:

- Opciones educativo-metodológicas.
- Planificación, evaluación y certificación.

- Desarrollo de prácticas pedagógicas.
- Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

Parafraseando a Barrientos Noriega y Taracena Ruiz (2008), en la dimensión pedagógica existe una supervisión al trabajo docente, así como el desarrollo de cursos complementarios dirigidos a los alumnos y a los padres de familia.

2.9.4 Dimensión comunitaria.

Por último, la dimensión comunitaria alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. (UNESCO, 2011, p. 37). Algunas acciones son:

- Respuesta a necesidades de la comunidad.
- Relaciones de la escuela con el entorno.
- Padres y madres de familia.
- Organizaciones de la localidad.
- Redes de apoyo.

La dimensión comunitaria intenta negociar las demandas de las múltiples instancias a las que atiende; con apertura a la participación colectiva en la puesta en marcha de las acciones (Barrientos Noriega y Taracena Ruiz, 2008).

CAPÍTULO 3. Normativa para el liderazgo y la gestión de directivos escolares y el contexto de la investigación.

En este capítulo se presenta la normativa internacional del liderazgo y la gestión escolar por organismos como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Se identifica la normativa nacional que compete al Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018); Programa Sectorial de Educación (2013-2018); la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la normativa del Instituto Politécnico Nacional mediante su Programa de Desarrollo Institucional (PDI), (2013-2018). Finalmente se presenta el marco contextual donde se llevó a cabo la investigación, es decir, la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás.

3.1 Normativa internacional.

3.1.1 Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. OREAL-UNESCO.

En un estudio de meta-análisis elaborado por Waters, Marzano y McNulty con base en 70 estudios realizados entre los años de 1970 y 2000 encontraron que el “nivel de logro se obtenía cuando el director de la escuela desarrollaba una serie de rasgos como parte de sus responsabilidades en la escuela, estos rasgos lo llevan a convertirse en un líder escolar” (UNESCO, 2008, p. 16). A partir de estos estudios, se considera que la práctica del liderazgo de gestión es importante dentro de los centros escolares. Así, en Latinoamérica los cursos de liderazgo son diversos tanto

por parte de los ministerios de educación, fundaciones y organismos multilaterales, basados en las necesidades que se tienen para la gestión escolar con el objetivo de alcanzar una educación de calidad.

La práctica del liderazgo de gestión en las escuelas mejora y fortalece la educación en beneficios para todos los actores, desde el director hasta los alumnos, los padres de familia y a la sociedad en la que se ubica la institución.

En el año 1999 se estableció el programa de la Red de Liderazgo Escolar por la Oficina Regional de Educación para América Latina, el cual ya ha sido aplicado en nueve países, dentro de ellos, México.

El programa de la Red de Liderazgo Escolar considera las diversas experiencias que se llevan a cabo en los países Latinoamericanos con respecto a la gestión del cambio en las escuelas, asignando prioridad al papel que juegan los directivos como promotores del cambio (UNESCO, 2008).

La UNESCO (2008, p. 9), señala que el objetivo del programa de la Red del Liderazgo Escolar consistió “en construir una masa crítica de directores de escuela que sean pioneros en liderazgo transformacional y promuevan activamente la mejora de los rendimientos académicos de los estudiantes de la Región”, tal objetivo está enfocado con la iniciativa a nivel mundial Educación para Todos, específicamente con la calidad educativa. Puede referirse que el programa se

posiciona de manera singular en la oferta de cursos de liderazgo de directores de escuela, que buscan la mejora de la gestión institucional.

La Red de Liderazgo Escolar “se conforma por cuatro componentes principales, ubicándose como el central la formación en liderazgo transformacional”. (UNESCO, 2008, p. 9). Estos componentes son:

- Cursos de formación.
- Red social de ONG’s, Ministerios, Instituciones de Educación Superior coordinada por OREALC-UNESCO en torno a la promoción del liderazgo transformacional en las escuelas.
- Cursos de formación en liderazgo en línea.
- Diseño de materiales instruccionales en apoyo de los procesos de formación.

Los cursos de formación del programa de la Red de Liderazgo Escolar se ofrecieron para los maestros de la Normal Superior de Chihuahua, se capacitó a directores de las preparatorias de la Universidad Autónoma de Nuevo León y se realizó un taller con los directores en Mexicali Baja California. Además en el año 2005 se llevó a cabo la segunda intervención masiva, también en México, se enfocó a “mejorar las competencias de liderazgo de los directores de una de las modalidades de educación media más relevantes para la mejora de la equidad educativa, los Centros de Capacitación en y para el Trabajo (CECATIs)” (UNESCO, 2008, p. 15).

De acuerdo con la UNESCO (2008), en los estudios de casos realizados para analizar los cursos de liderazgo ofrecidos, los resultados del programa de la Red de Liderazgo Escolar mejoran las condiciones de operaciones de las escuelas, evidenciando que los efectos del curso se combinan con otros factores que también inciden en los cambios de las escuelas.

Dentro de las recomendaciones principales de la OREALC-UNESCO, con base en los estudios de casos, menciona que deben de incluirse acuerdos sobre una declaración de buenas prácticas y políticas de liderazgo escolar para América Latina y el Caribe, esto no solo en directores sino a otros actores claves, como los maestros, los padres y los alumnos (UNESCO, 2008). La transformación para mejorar las escuelas requiere de un esfuerzo comunitario, es decir, del liderazgo de gestión en toda la institución educativa.

3.1.2 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (OCDE).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2010), menciona la importancia del liderazgo escolar como parte de la calidad en la educación, señalándolo como un asunto de política pública.

La OCDE (2010) señala que en México, “el director de escuela es la persona encargada del funcionamiento, la organización y la gestión de la escuela” (p. 132), el papel del líder escolar es clave para el logro de los resultados favorables de todas las áreas del centro educativo y así poder contribuir a la calidad en la educación. “Los líderes escolares deben ser nombrados con el debido cuidado, siguiendo

procedimientos equitativos y con base en los méritos, no en el tiempo que se tiene en el servicio” (p. 134).

Con la gestión escolar por parte de los líderes escolares, se busca mejorar la calidad de la educación, sin embargo, hasta el año 2000, se impartió el primer Curso Nacional para Directores en Educación Primaria, denominado “el Director como Líder Académico”, organizado por el Programa Nacional de Actualización Permanente para Maestros en Servicio, (OCDE, 2010).

Al existir retos relacionados con el liderazgo y la gestión escolar y como resultado de análisis de datos, entrevistas y visitas de estudios en escuelas y directores de escuelas, la OCDE (2010) hace seis recomendaciones, de las cuales tres se han retomado para esta investigación (recomendaciones 9, 10 y 11):

Recomendación 9: Desarrollar un marco de estándares profesionales para el liderazgo y la gestión escolar basados en la mejora de los resultados escolares, el cual indica que para mejorar los resultados, los líderes escolares deben ser los líderes de la instrucción, enfocados en aumentar la eficacia de cada docente y el desempeño de cada niño (alumno).

De acuerdo con Pont, Nusche y Moorman (2008), el reporte de la OCDE Mejorar el Liderazgo Escolar, identificó cuatro responsabilidades centrales del liderazgo escolar: apoyar, evaluar y desarrollar la adquisición de conocimientos de los docentes; fijar los objetivos, evaluación y rendición de cuentas; estrategia financiera

y gestión de recursos humanos; y, trabajar rebasando los límites escolares: otras escuelas, consejos escolares y padres de familia (citado en OCDE, 2010). Se describen dos de ellas para el contexto de éste estudio:

- Apoyar, evaluar y desarrollar la adquisición de conocimientos de los docentes
 - esto es vital para la mejora escolar, para aumentar el desempeño académico de todos los alumnos y reducir las brechas en el desempeño al interior de las escuelas y entre ellas.
- Fijar los objetivos, evaluación y rendición de cuentas - la evaluación puede influir de forma positiva en el docente y el desempeño del estudiante. Los líderes escolares juegan un papel clave en garantizar la rendición de cuentas de la escuela al apoyar a su personal docente, alineando la docencia con los objetivos de aprendizaje acordados y los estándares de desempeño.

El líder escolar requiere proyectar un alto nivel en sus acciones, como desplazarse con frecuencia en la escuela, visitas al aula y conversaciones informales con el personal. También requiere evaluar cómo están desempeñándose los docentes.

Recomendación 10: La OCDE (2010) señala necesario profesionalizar la formación, selección y contratación de los líderes escolares basados en los estándares de liderazgo, lo cual con un marco de estándares de liderazgo hará posible usar la evaluación de directores para diagnosticar las habilidades clave que puede necesitar un director y encontrar las opciones convenientes para adquirirlas. Esto ayudará a tener resultados positivos en el rol del directivo, propiamente como líder escolar.

Recomendación 11: Tiene como propósito crear un liderazgo instruccional y capacidad docente dentro de las escuelas y grupos de escuelas y promover que las escuelas trabajen juntas en asociaciones o grupos (OCDE, 2010). Esto puede referirse a la búsqueda de un liderazgo del sistema, descrito anteriormente en esta investigación por Lorenzo Delgado (2012).

3.2 Normativa nacional.

3.2.1 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Cumpliendo con una normativa del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, el presidente de la república, Peña Nieto, dio a conocer el nuevo Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, que está constituido por cinco puntos:

1. México en Paz.
2. México Incluyente.
3. México con Educación de Calidad.
4. México Próspero.
5. México con Responsabilidad Global.

Con respecto a México con Educación de Calidad, el PND (2013-2018), indica que “es fundamental que México sea un país que provea una educación de calidad para que potencie el desarrollo de las capacidades y habilidades integrales de cada ciudadano” para llegar a “una Sociedad del Conocimiento” (p. 59).

El PND (2013-2018) señala que para “mejorar la calidad de la educación se requiere transitar hacia un sistema de profesionalización de la carrera docente, que estimule el desempeño académico de los maestros y fortalezca los procesos de formación y actualización (...) y selección de los docentes” (p. 61). En la Consulta Ciudadana que se realizó para el PND 2013-2018 se constata de acuerdo con el 60% de los participantes, que la principal vía para mejorar la calidad de la educación básica es contar con maestros, directores y supervisores mejor capacitados.

El objetivo del PND (2013-2018) es claro, lograr calidad en la educación, basándose en la preparación de los docentes y directivos.

Para alcanzar educación de calidad, el PND (2013-2018), en su capítulo VI.3., con el título: México con Educación de Calidad, tiene el objetivo principal de desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad, utilizando la estrategia de establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del mismo, (personal docente) y de apoyo técnico pedagógico señalando como una de sus líneas de acción, robustecer los programas de formación para docentes y directivos.

Por medio de la Reforma Educativa que fue aprobada por el Honorable Congreso de la Unión al inicio de la presente Administración en tan solo tres meses, se busca desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad, esto significa que los alumnos sean educados por los mejores maestros que han de ser evaluados para elevar la calidad de la enseñanza. Con el Nuevo Servicio

Profesional Docente, ahora el mérito es la única forma de ingresar y ascender en el servicio educativo del país, destacando la capacidad de liderazgo en todas las áreas que involucra el propio sistema educativo (PND, 2013-2018).

Es necesario puntualizar, que aunque parezca que el PND (2013-2018), se enfoca más a la preparación y formación como líderes escolares en los docentes, se requiere considerar lo que la OCDE (2010, p. 137), menciona al respecto; “(...) asegurar que los docentes que se convierten en directores demuestren contar con los conocimientos y las competencia de liderazgo requeridos”, esto es, que la preparación de los docentes sí es necesaria desde el momento en que aún se encuentren frente a grupo, debido a que son los que con mayor frecuencias alcanzan puestos directivos, de acuerdo con la OCDE (2010).

3.2.2 Programa Sectorial de Educación 2013-2018.

El Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013-2018, establecido por la Secretaría de Educación Pública, para dar seguimiento a lo señalado en el PND 2013-2018 en materia educativa, considera necesario el fortalecimiento de la profesionalización docente y directiva, desarrollando específicamente programas de formación y actualización de directores para la gestión escolar. Con el objetivo que el sistema de educación sea de calidad.

En el año 2012, el Sistema de Normalización y Certificación de Competencias Laborales recibió un nuevo impulso que permitió otorgar 62 mil certificados en la

formación y actualización de docentes y directores, el número anual más alto desde la creación de este sistema en 1995. (SEP, 2013).

El PSE (2013-2018) en su objetivo número dos busca “fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México” (SEP, 2013, p. 48), al considerar que así como en la educación básica, la calidad de los aprendizajes debe ser constantes en los siguientes niveles educativos (media superior y superior) y sobre todo en la formación para el trabajo.

En alineación a las metas del PND 2013-2018, el PSE reitera desarrollar programas de formación y actualización de directores para la gestión escolar, promover reformas legales que impulsen la calidad y actualización de los profesionistas y utilizar las tecnologías para la formación del personal docente, directivo y de apoyo que participan en las modalidades escolarizada, no escolarizada y mixta, considerándolas como líneas de acción prioritarias.

Según el PSE (2013-2018), en la educación superior, el país encuentra una de sus principales riquezas para el desarrollo social, político y económico. En este sentido, es necesario llevar a cabo gestiones para el cumplimiento de los objetivos del PND (2013-2018), utilizando las líneas de acción prioritarias establecidas por el PSE (2013-2018), (desarrollar programas de formación y actualización de directores para la gestión escolar, promover reformas legales que impulsen la calidad y actualización de los profesionistas y utilizar las tecnologías para lo formación del

personal docente, directivo y de apoyo que participa en las modalidades escolarizada, no escolarizada y mixta).

El aumento de la población que cursa la Educación Media Superior (EMS) ha sido la base para lograr el crecimiento de la cobertura de la educación superior (SEP, 2013). Habrá que continuar con la ampliación y el impulso al mejoramiento de la calidad de la educación superior. Los fondos extraordinarios, adicionales al presupuesto regularizable, han probado ser un valioso mecanismo para formar y mejorar al profesorado, directivos y todos los actores involucrados en las instituciones educativas.

3.2.3 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (ANUIES).

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), busca con la ayuda de las 175 universidades e instituciones de educación superior que las conforman, el mejoramiento de programas que ayuden al desarrollo de la educación superior.

Una de las iniciativas de la ANUIES es el Programa de Apoyo a la Formación Profesional (PAFP). Dicho programa busca mejorar la calidad de los procesos educativos y fortalecer el perfil profesional y la calidad de los egresados de las instituciones públicas de educación superior afiliadas a la ANUIES (ANUIES, 2015).

La ANUIES apoyado con el PAFP busca que las Instituciones de Educación Superior (IES), establezcan sus prioridades y fundamenten sus propuestas en su modelo educativo para contribuir a la formación integral de los estudiantes, hacia la búsqueda de la calidad educativa mediante la capacitación y formación de los actores de las instituciones educativas.

En el periodo 2007-2011 se presentaron 387 proyectos por las instituciones participantes con los objetivos de mejorar sus procesos educativos y fortalecer el perfil profesional y la calidad de los egresados de las IES (ANUIES, 2015).

Para el año 2014 uno de los desafíos de las IES fue implementar principalmente en su personal directivo, la práctica de liderazgo para alcanzar la educación de calidad en los egresados. Con el PAFP y las participaciones de las IES estos desafíos pueden ser alcanzados y fortalecidos de manera que se obtengan el resultado esperado en los egresados (educación de calidad).

3.3 Normativa del Instituto Politécnico Nacional.

3.3.1 Programa de Desarrollo Institucional 2013-2018 del IPN.

El Instituto Politécnico Nacional (IPN), en cumplimiento a lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley de Planeación, así como en su Ley Orgánica y sus reglamentos Internos y de Planeación, crea su Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2013-2018, alineándose a las metas que se establecen en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018.

En palabras de la exdirectora general del IPN, “el PDI establece los fundamentos para hacer aún más eficiente al Politécnico Nacional (...) en aras de la formación integral de profesionales y ciudadanos que cumplan con un papel de liderazgo en el desarrollo sustentable de la nación. (IPN, 2013, p. 9).

Con base en el párrafo anterior, se reconoce la necesidad del liderazgo de gestión dentro del IPN, como parte esencial para alcanzar la calidad educativa.

En el capítulo 5 del PDI: Alineación de los esfuerzos institucionales con el Plan Nacional de Desarrollo, se “muestra la relación que se establece entre cada Eje de Desarrollo y los proyectos institucionales asociados a cada uno de ellos, con la estructura metodológica definida en el Plan Nacional de Desarrollo 2013- 2018 para las tres metas nacionales”: México con Educación de Calidad, México en Paz y México Incluyente (IPN, 2013, p. 15).

Los programas permanentes de capacitación y actualización que se han instrumentado en el IPN, tuvieron un incremento del 502.65% del año 2007 al 2012, teniendo la participación de 2, 477 directivas y directivos en el año 2012. (IPN, 2013). El IPN busca de forma constante mejorar en su nivel educativo, ofreciendo a su personal servicios de capacitación, actualización y profesionalización para desarrollar de manera más eficiente sus labores, esto basándose en la práctica del liderazgo de gestión por parte de sus propios actores que contribuyen a un mejoramiento en la calidad educativa.

3.4 El contexto de la investigación: Escuela Superior de Comercio y Administración-Santo Tomás (ESCA-ST).

De acuerdo con IPN-ESCA (2016), en la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás se imparten las licenciaturas que se agrupan en la tabla 7 y se señalan las modalidades en que se ofrecen.

Tabla 7. Licenciaturas que se ofertan en la ESCA-ST, IPN.

Licenciatura	Modalidad		
	Escolarizada	No escolarizada	Mixta
Contador Público	✓	✓	
Licenciatura en Relaciones Comerciales	✓	✓	
Licenciatura en Negocios Internacionales	✓	✓	
Licenciatura en Administración y Desarrollo Empresarial	✓	✓	
Licenciatura en Comercio Internacional		✓	

Fuente: Elaboración propia, con base en IPN-ESCA (2016).

Del total de licenciaturas que ofrece la ESCA, cuatro están reconocidas como departamentos de formación y una por ser de nueva creación no se encuentra dentro del organigrama, sin embargo, está como coordinación, ver tabla 8.

Tabla 8. Licenciaturas que se ofertan en la ESCA-ST con base a su status.

Licenciaturas como departamento de formación	Licenciaturas como coordinación
Contador Público	Licenciatura en Administración y Desarrollo Empresarial
Licenciatura en Relaciones Comerciales	
Licenciatura en Negocios Internacionales	
Licenciatura en Comercio Internacional	

Fuente: Elaboración propia, con base en IPN-ESCA (2016).

A nivel posgrado la ESCA-ST ofrece una especialización, cuatro maestrías y dos doctorados (IPN-ESCA, 2016), todas en modalidad escolarizada:

- ✓ Especialidad en Gestión de Instituciones Educativas.
- ✓ Maestría en Administración de Empresas para la Sustentabilidad.
- ✓ Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación.
- ✓ Maestría en Administración y Políticas Públicas.
- ✓ Maestría en Ciencias en Administración de Negocios.
- ✓ Doctorado en Ciencias Administrativas.
- ✓ Doctorado en Gestión y Políticas de Innovación.

Los programas de licenciaturas y posgrados procuran el ejercicio del liderazgo en los docentes y alumnos, además la Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación se enfoca principalmente en formar a directivos y líderes en gestión dentro de las escuelas e instituciones educativas.

CAPÍTULO 4. Estrategia metodológica.

En este cuarto capítulo se presenta el enfoque de la investigación, el alcance y el diseño de la misma. Asimismo, se indica la población y muestra la cual fue objeto de estudio de la investigación, se continúa con el apartado de técnicas e instrumentos y la validación de los instrumentos.

4.1 Enfoque de la investigación.

La investigación se desarrolló con el enfoque cuantitativo. Este enfoque siguió una estructura de forma secuencial con la finalidad de analizar la realidad objetiva. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). Se estudió el fenómeno del liderazgo de gestión de los jefes y coordinadores de las licenciaturas mediante el análisis objetivo de la situación, es decir, se precisó en los datos e información recolectada a través de instrumentos estructurados como un cuestionario y guión de entrevista, cuyo tratamiento fue con base en métodos estadísticos. Los resultados de la investigación se dan a conocer mediante gráficas.

4.2 Alcance de la investigación y diseño de la investigación.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, ya que se considera el fenómeno estudiado y se analizan sus componentes con la finalidad de especificar “las características y los perfiles de las personas analizadas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 80). En este caso se describe el liderazgo de gestión de los jefes y coordinadores de licenciaturas y sus características.

El diseño de la investigación es de tipo transversal debido a que se recopilaron los datos en un momento único, es decir, los instrumentos se aplicaron en una sola ocasión, en una situación de circunstancias ya existentes, que en ningún momento fueron provocadas y menos manipuladas por el investigador, se observó el fenómeno tal como se da en su contexto natural para posteriormente analizarlo (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

4.3 Población y muestra de la investigación.

En esta investigación, la población objeto de estudio son principalmente los jefes y coordinadores de licenciaturas. También se considera población a los colaboradores: Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) y docentes que tienen relación directa con los jefes y coordinadores.

Tabla 9. Población del personal docente y PAAE en la ESCA-ST, IPN.

Área	No. de empleados docentes	No. de empleados PAAE
Departamento de formación profesional en Negocios internacionales y Comercio internacional	60	4
Departamento de formación profesional en Contaduría pública	248	4
Departamento de formación profesional en Relaciones comerciales	121	5
Coord. de la licenciatura en Administración en Desarrollo Empresarial	25	1

Fuente: Departamento de Capital Humano, IPN (2015), de la ESCA-ST, IPN.

Para la población de los jefes y coordinadores (5) y del PAAE (14), la estrategia para la aplicación de los instrumentos de recolección de información fue mediante un censo. La muestra de la población docente se obtuvo mediante el software STATS 2.0 con base en los siguientes datos:

Z= desviación estándar 1.96

q= porcentaje de rechazo 0.5

p= porcentaje de aprobación 0.5

E= porcentaje de nivel de precisión 0.10

N= población total 454

Se obtuvo como muestra de la población de docentes un total de 79 participantes, lo cual representa el 17.4% del total de la población. Se continuó a aplicar el procedimiento de muestreo estratificado para tomar de cada licenciatura las muestras representativas del tamaño total de la muestra (ver tabla 10). Con base en Rojas Soriano (2013) para tomar las muestras representativas de cada estrato, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\frac{N_h}{N} (n)$$

donde:

N_h= población de cada estrato

N= población total

n= muestra

Tabla 10. Población y muestra docente por estrato, de la ESCA-ST, IPN.

Población y muestra real de docentes por estrato		
Estrato	Población	Muestra
Contador Público	248	43
Licenciatura en Relaciones Comerciales	121	21
Licenciaturas en: Negocios Internacionales y; Comercio Internacional	60	10
Licenciatura en Administración y Desarrollo Empresarial	25	5
Total =	454	79

Fuente: Elaboración propia, con base en Rojas Soriano (2013).

La selección de la muestra para cada estrato fue al azar, donde las preferencias del investigador no influyeron en el proceso. Cada uno de los seleccionados en la muestra tuvo la misma posibilidad de participar, sólo a consideración personal de no querer hacerlo.

4.4 Técnicas e instrumentos.

Para la recolección de datos en esta investigación se seleccionaron las técnicas de encuesta y entrevista y como instrumentos se diseñó un cuestionario y un guión de entrevista estructurado, respectivamente. La recolección se basó en instrumentos estructurados con los que se buscaron objetividad, confiabilidad y validez, delineados con base en la revisión de la literatura especializada. Estos instrumentos se ajustaron mediante la evaluación por jueces, expertos y un pilotaje con sujetos de estudios similares.

Con relación al cuestionario de liderazgo, 18 de los ítems fueron tomados y adaptados del Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner (2010) (ver anexo 1). Se aplicó a los jefes y coordinadores de licenciaturas, asimismo, el cuestionario se adecuó para aplicarlo al personal de apoyo y asistencia a la educación y al personal docente, con la finalidad de que evaluaran a su respectivo jefe o coordinador del área al que pertenecían.

El instrumento de guión de entrevista estructurado se diseñó con preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de comprender y tener mayor cantidad de información posible sobre la realidad objetiva. Se aplicó únicamente a los jefes y coordinadores con la finalidad de obtener información con relación a sus funciones de gestión dentro de su área de trabajo.

4.5 Validación de los instrumentos.

Con base en la tabla de especificaciones se diseñaron los instrumentos, el cuestionario y guión de entrevista, sin embargo, este sólo fue el primer paso. La validación del contenido de estos instrumentos se hizo por sistema de jueces, aplicación piloto, por sistema de juicio de expertos y finalmente, en el caso del cuestionario se realizó la confiabilidad con el software SPSS.

Por sistema de jueces, consistió en que los instrumentos fueran contestados por 15 estudiantes de posgrado. Los estudiantes emitieron su opinión con relación a la comprensión de las preguntas y su pertinencia con el tema. Con base en esos comentarios se realizaron los ajustes y adecuaciones a los instrumentos.

Con la versión ajustada de los instrumentos, se realizó la aplicación piloto, el cuestionario se aplicó a diez docentes y el guión de entrevista se realizó a cinco docentes que tuvieron cargos en diferentes departamentos. En este proceso también se consideraron las aportaciones de los docentes para reestructurar y mejorar los instrumentos.

Las recomendaciones definitivas para el diseño de los instrumentos se obtuvieron mediante el sistema de juicio de expertos, se presentó los instrumentos a cinco expertos del tema quienes lo evaluaron y emitieron sus sugerencias acerca de las preguntas a incluir, a eliminar o a cambiar (anexo 4). Los ajustes que se hicieron a los instrumentos con base a todo el proceso de validación se pueden observar en la tabla 11.

Después de tener la versión definitiva de los instrumentos, en el caso del cuestionario se procedió a obtener su confiabilidad con el software SPSS. Se obtuvo el alfa de cronbach de .988 mediante el análisis de 42 elementos y con base en 75 casos respecto de las aplicaciones, lo que significa que los ítems del cuestionario están altamente relacionados con el liderazgo.

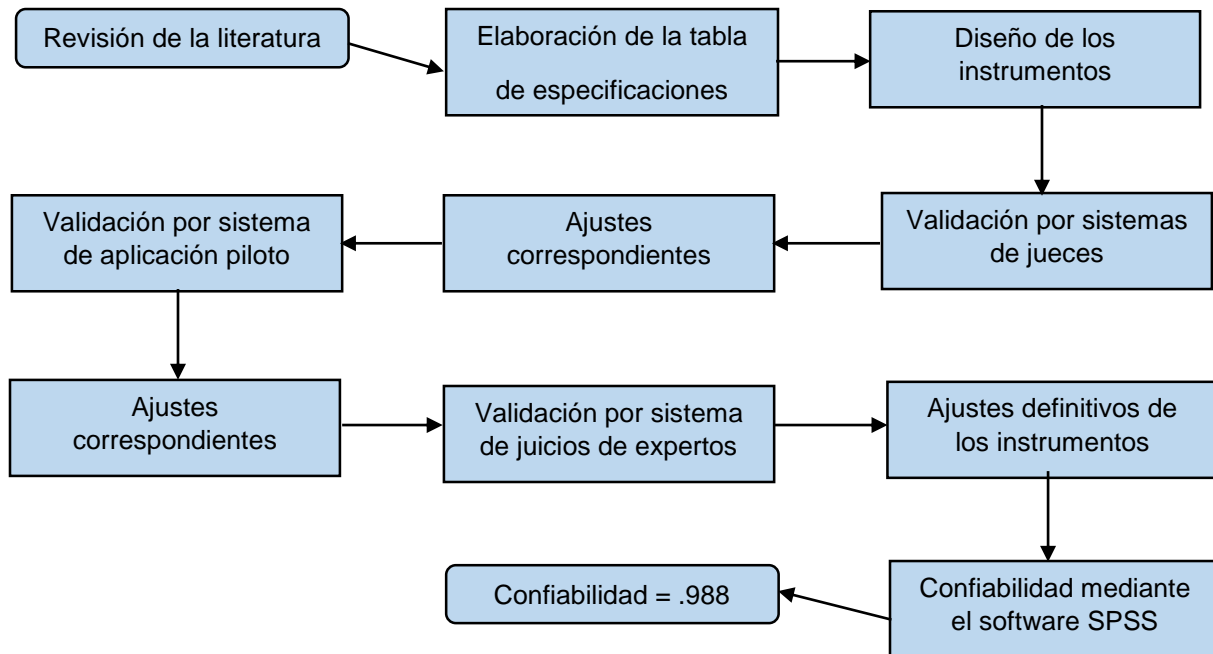
Tabla 11. Ítems modificados.

Ítems iniciales	Ítems corregidos
¿Cuáles son las competencias que considera importantes para poder desempeñar las funciones de su área?	¿Cuáles son las competencias laborales que considera necesarias para poder desempeñar las funciones en su área de trabajo?
¿Considera que ejerce algún estilo de liderazgo en su área de trabajo?_____	¿Considera que ejerce algún estilo de liderazgo en su área de trabajo? Si No
Realizo todas las cosas con transparencia y honestidad.	Trabajo con transparencia y honestidad.
Miro hacia delante y predigo cómo espero que sea nuestro futuro.	Miro hacia delante y visualizo el futuro deseado.
Exijo que aporten sólo lo que se pide, se acaten a sus tareas delegadas.	Exijo a mis colaboradores que aporten sólo lo que se pide y se acaten a sus tareas delegadas.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2 se puede apreciar el proceso del diseño y validación de los instrumentos, hasta la confiabilidad del cuestionario.

Figura 2. Proceso del diseño y confiabilidad de los instrumentos.



Fuente: Elaboración propia.

El trabajo de campo para la aplicación de los instrumentos se llevó a cabo en los meses de noviembre y diciembre de 2015. Es importante mencionar que por políticas de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás, el guión de entrevista se aplicó en forma de cuestionario debido a que no se permitió grabar a los jefes y coordinadores.

CAPÍTULO 5. Análisis e interpretación de los resultados.

En este capítulo se presenta el análisis de la investigación, después de aplicar los instrumentos. Para analizar los cuestionarios se utilizó el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en versión de prueba y para el análisis del guión de entrevista se utilizó Microsoft Excel.

Este apartado presenta la descripción general de la muestra, las características y estilos de liderazgo de jefes y coordinadores y termina con la descripción del liderazgo de gestión de jefes y coordinadores.

5.1 Descripción general de la muestra.

En la tabla 12 se observa la muestra propuesta y la muestra real en esta investigación.

Tabla 12. Muestra propuesta y muestra real de los objetos de estudio.

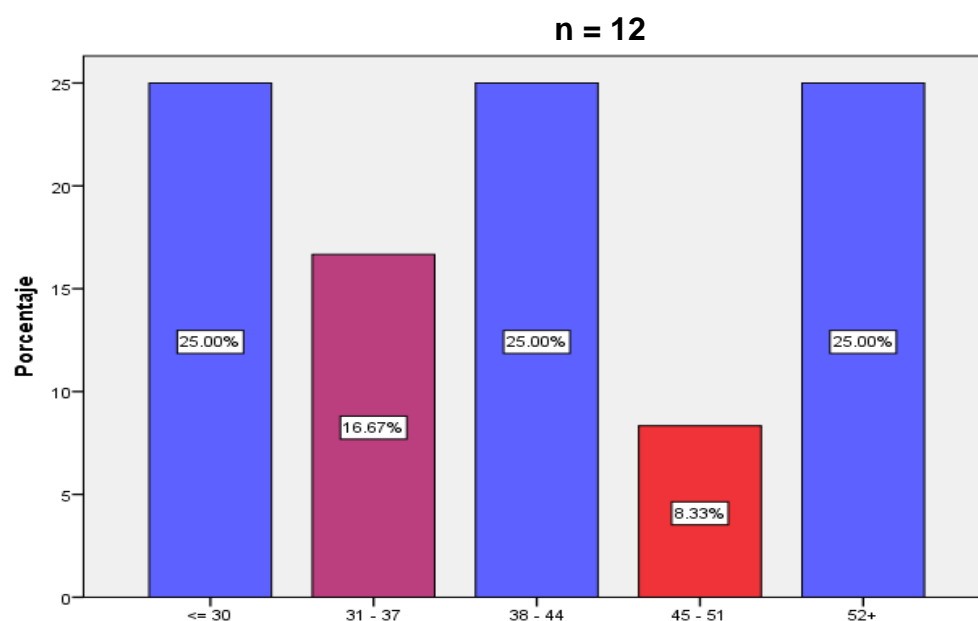
Objetos de estudio	Muestra		Tipo de aplicación del instrumento
	propuesta	real	
Jefes y coordinadores	5	5	Censo
Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación	14	12	Censo
Docentes	79	79	Muestra
Total	98	96	

Fuente: Elaboración propia.

La muestra real del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) fue 12, dos menos de la muestra propuesta, que son 14. En la práctica no se encontraron activos a dos personas en los meses de aplicación de los instrumentos.

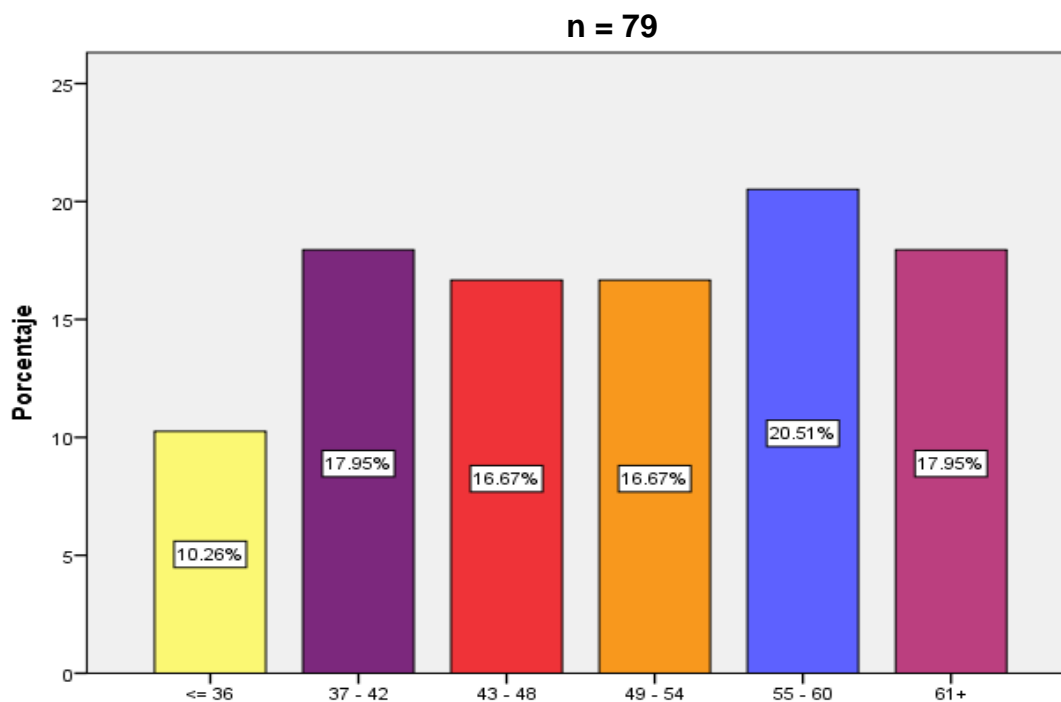
Las edades de los jefes y coordinadores de carrera son 35, 42, 49, 51 y 68 años, debido a la cantidad muy pequeña de la muestra, se prefiere presentarlo de esta forma.

Gráfica 1. Edades del PAAE en las licenciaturas de la ESCA Santo Tomás.



Las edades del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás (ESCA ST), como se puede apreciar en la gráfica 1, el 25% tiene 30 o menos años de edad y otro 25% con 52 o más años de edad. El 50% restante del PAAE tiene entre 31 y 51 años de edad.

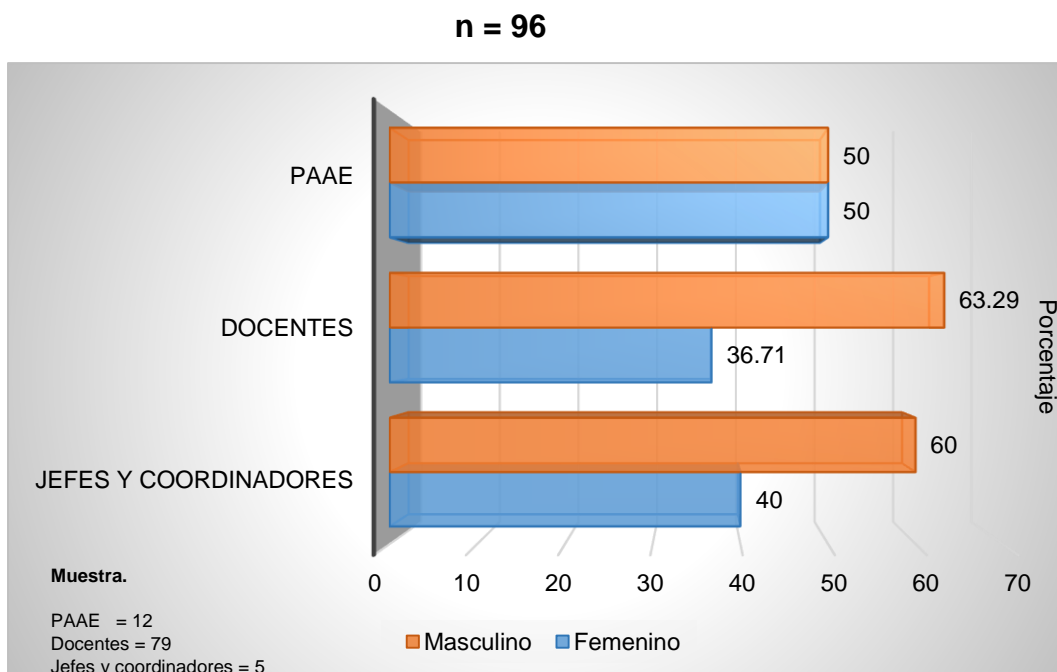
Gráfica 2. Edades de docentes de la ESCA Santo Tomás.



Como puede verse en la gráfica 2, el porcentaje más alto en la edad de los docentes es del 20.51% y oscila entre los 55 y 60 años de edad, asimismo el 17.95% tiene 61 o más años de edad. Cabe señalar que la edad menor es de 24 y la edad mayor es de 78.

Con base en las edades de los jefes y coordinadores, del PAAE y los docentes, se puede referir que las personas que integraron la muestra fueron en su mayoría personas con más de 50 años. Se puede afirmar que la muestra de la investigación son personas adultas mayores.

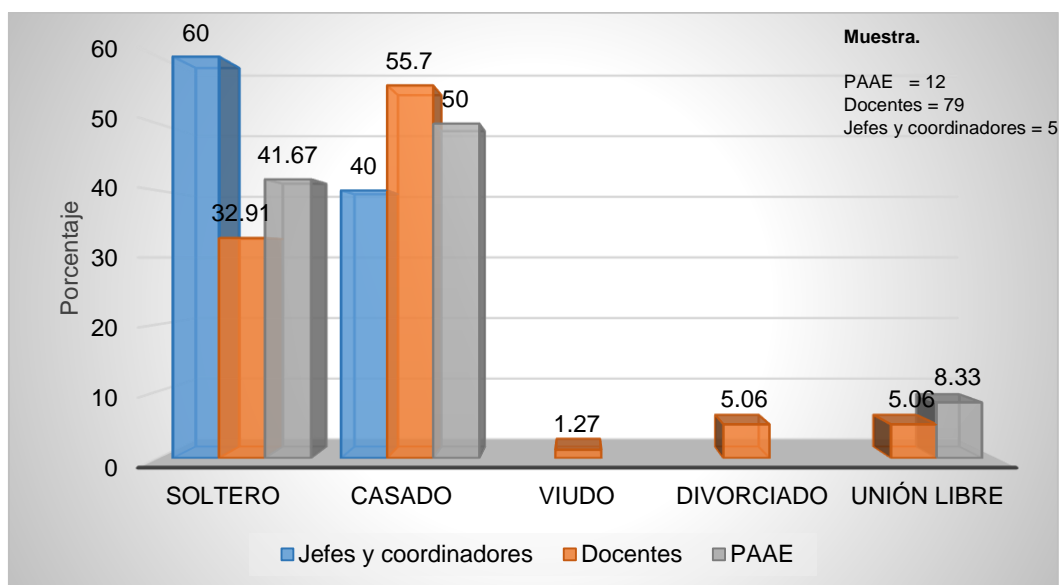
Gráfica 3. Género con base en la muestra total.



Con relación al género (gráfica 3), se encontró que en la muestra total (PAAE, docentes, jefes y coordinadores) el género masculino sobrepasa al género femenino con 22.91%. En los casos de los jefes y coordinadores y docentes el género masculino tiene mayor presencia. Sin embargo, en el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) el género es equitativo, 50% masculino y 50% femenino.

Gráfica 4. Estado civil de las muestras.

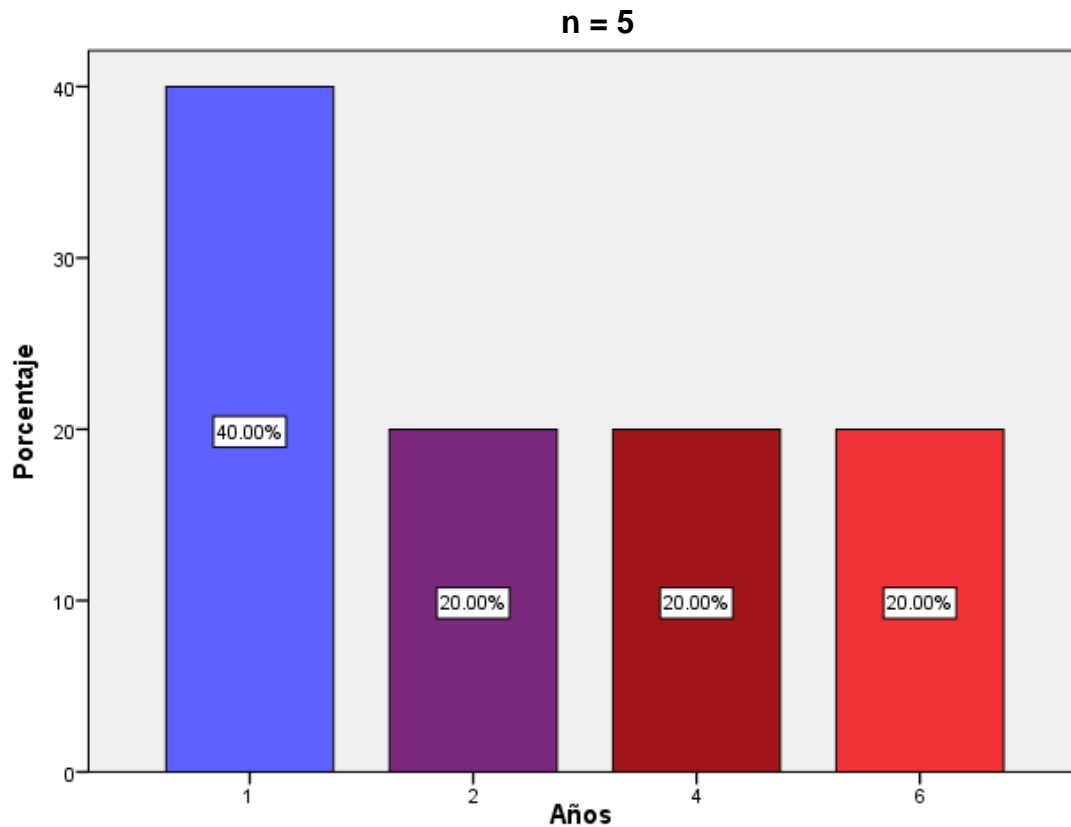
n = 96



Se observa en la gráfica 4 que el 60% de los jefes y coordinadores son personas solteras y el otro 40% son casados. Esto se invierte en el estado civil de los docentes donde el mayor porcentaje, 55.70% son casados y el 32.91% son solteros, seguido de manera igual con un 5.06% en estado civil divorciado y unión libre. El estado civil del PAAE, es mayoritariamente casado, con un 50%, el 41.67% es soltero y sólo el 8.33% corresponde al estado civil de unión libre.

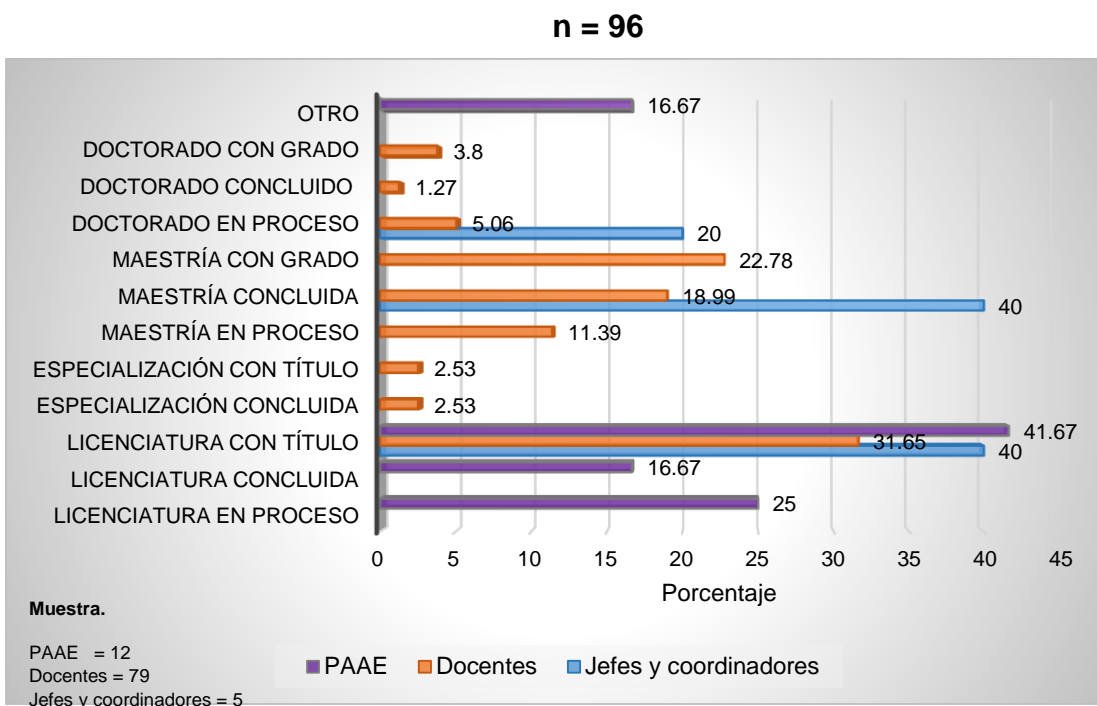
En lo que respecta a los jefes y coordinadores, en la mayoría, sus últimos puestos de trabajo han tenido relación con los cargos actualmente asignados en la ESCA Santo Tomás: tres fueron “jefes de departamento”, uno como “presidente de academia” y sólo uno como “perito tercero”.

Gráfica 5. Jefes y coordinadores laborando en la misma área.



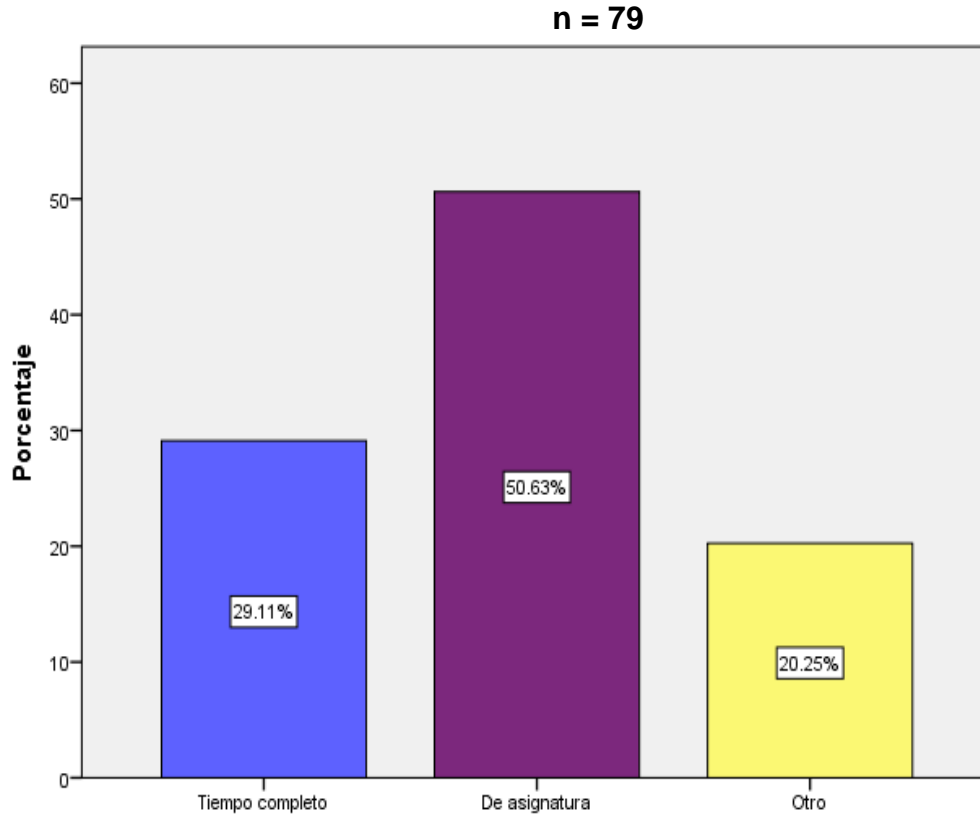
Como puede apreciarse en la gráfica 5, el 40% de los jefes y coordinadores llevan un año trabajando en su cargo y el resto, lleva dos, cuatro y seis años, divididos en 20% respectivamente, lo que significa que dos de los cinco jefes y coordinadores fueron evaluados por el personal docente y de apoyo a la educación por un periodo de tiempo más corto, lo cual influye en la percepción de sus colaboradores con relación al liderazgo de gestión que ejercen.

Gráfica 6. Nivel máximo de estudios de las muestras.



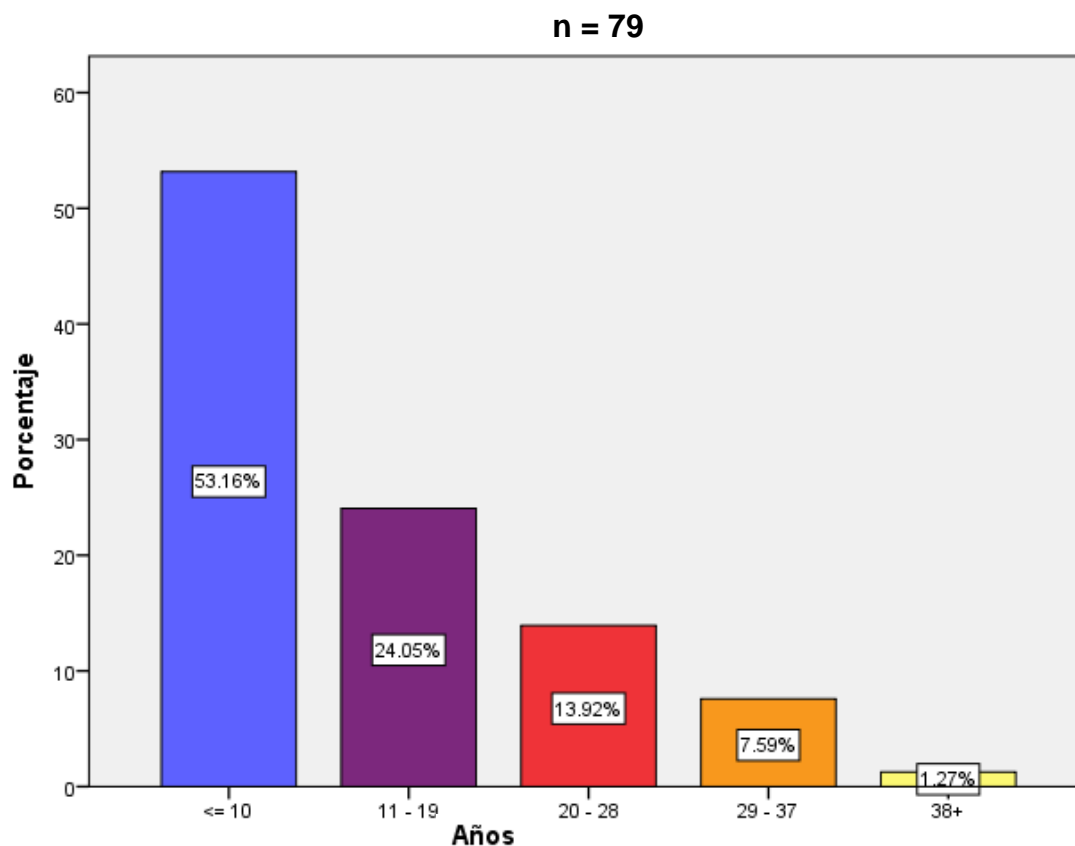
El 20% de los jefes y coordinadores tienen nivel máximo de estudios de doctorado en proceso, el 40% tiene maestría concluida y el otro 40% cuenta con licenciatura con título. El nivel de estudios de los docentes y del PAAE con mayor porcentaje, es de licenciatura con título, con un 31.65% y 41.67% respectivamente. En el caso del PAAE, la licenciatura con título significa su nivel máximo de estudios. El 22.78% de los docentes tiene estudios de maestría con grado y su nivel máximo de estudios es de doctorado con grado, aunque este nivel, sólo está representado por un 3.80% del total de los docentes, hace que sean los que poseen de los tres tipos de muestras, el nivel máximo de estudios, (ver gráfica 6).

Gráfica 7. Nombramiento de los docentes en la ESCA Santo Tomás.



De acuerdo con la gráfica 7, sólo el 29.11% de los docentes de la muestra, son de tiempo completo y el resto de asignatura u otro nombramiento (medio tiempo o por horas). La percepción de los docentes con relación a las características y estilos de liderazgo de sus respectivos jefes y coordinadores, fue analizado minuciosamente debido que existe una clara diferencia entre un docente de tiempo completo y uno que es por asignatura o medio tiempo, precisamente por las horas que se encuentra dentro de la Escuela, lo cual influye en la mucha o poca frecuencia que se relacione con su jefe o coordinador.

Gráfica 8. Años que los docentes han impartido clases en la misma área.



En la gráfica 8 se observa que la mayoría de los docentes, 53.16%, han impartido clases 10 o menos años en la misma área a la que pertenecen actualmente. El 24.05% entre 11 y 19 años, y el resto ha impartido entre 20 o más de 38 años, los años máximos que un docente impartió clases en la misma área es de 43 y es en el área de contaduría pública donde se desarrolló este suceso.

De los 79 docentes de la muestra, 43 que representan el 54.43 % pertenecen al área de contaduría pública y 5 que representan el 6.32% son docentes que pertenecen al área de administración y desarrollo empresarial. En lo que respecta a los 12 del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), 3 (25%)

pertenecen a contaduría pública y sólo 1 (8.3%) al área de administración y desarrollo empresarial.

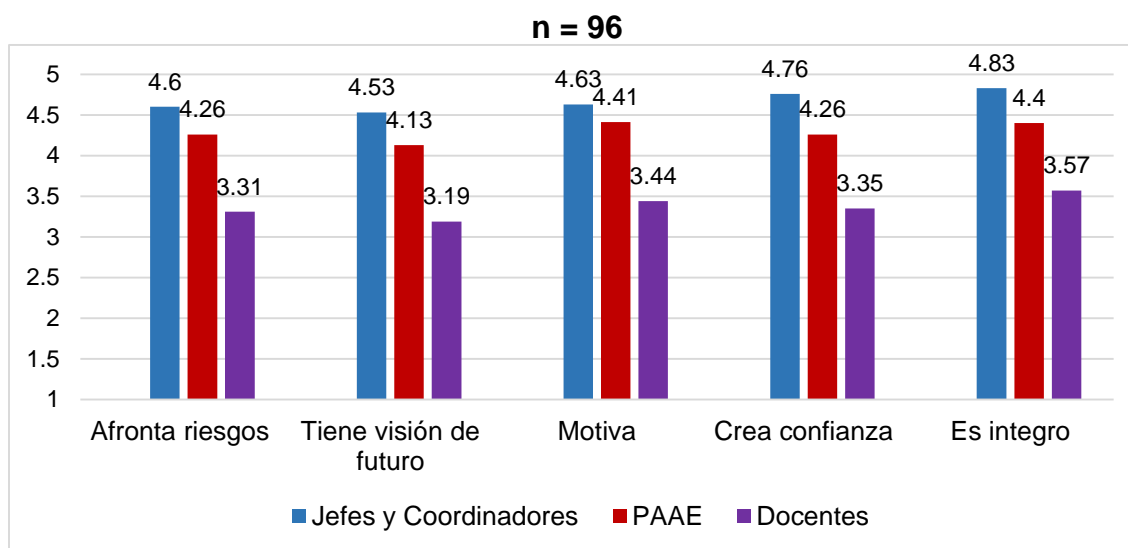
Al analizar los datos acerca de la descripción de la muestra, con relación en la diferencia de géneros se puede afirmar que las percepciones de las características y estilos de liderazgo de jefes y coordinadores pueden ser diferentes cuando el número de docentes y Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) en una determinada licenciatura sean mayoritariamente hombres o en caso posible, mujeres, o se note una proporcionalidad mayor en un extremo de los géneros.

5.2 Descripción de las características de liderazgo.

Como parte del objetivo de la presente investigación, es necesario acentuar que el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) y el personal docente, evalúan a sus respectivos jefes y coordinadores de licenciaturas. Toda información que refiere al PAAE y docentes, es para analizar sus percepciones con respecto a las características y estilos de liderazgo de los jefes y coordinadores.

Las características de liderazgo estudiadas en los jefes y coordinadores son tomadas del análisis de la tabla 6 (características de los líderes de acuerdo a diferentes autores), la cual fue con base en Covey, (1990); Waldman, Ramírez, House & Puranam, (2001); Li, (2005) y Oreg, (2006); UNESCO (2006); y, Contreras Torres & Barbosa Ramírez, (2013). Las características son: crean confianza *en sus seguidores*, afrontan riesgos, motivan *a sus seguidores*, tienen visión de futuro, son íntegros y aprenden continuamente.

Gráfica 9. Medias de las características de liderazgo.

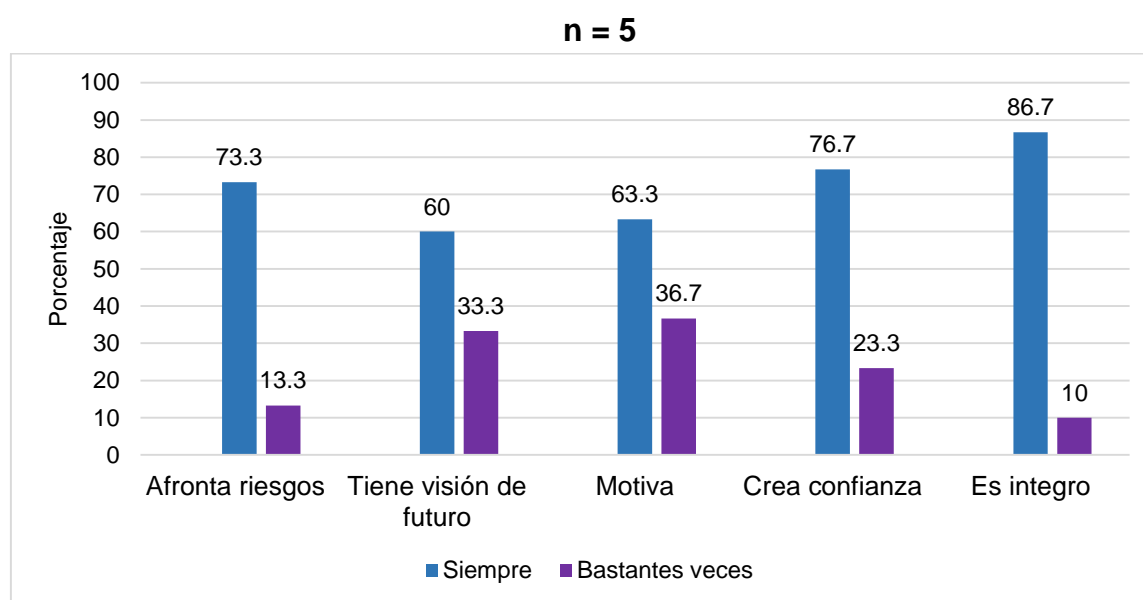


Se puede ver en la gráfica 9 que las medias más altas de las características de liderazgo, corresponden a las indicadas por los jefes y coordinadores de licenciaturas; la característica: es íntegro, tiene la media mayor de 4.83 y la media menor, con 4.53, es para la característica: tiene visión de futuro. Por la continuidad descendente, en las medias indicadas por el PAAE, la mayor media (4.41) lo adquiere la característica: motiva y la menor: tiene visión de futuro, con 4.13.

La mayor media que corresponde a las indicadas por los docentes, es de 3.57 y fue asignada para la característica: es íntegro. En el lado opuesto, la menor media es 3.19, que se le asigna a la característica: visión de futuro, la cual ocupa la menor puntuación en los tres objetos de estudio. Como se puede observar, las medias indicadas por los jefes y coordinadores y el PAAE, superan los 4 puntos, sin embargo, en los docentes, sólo alcanzan hasta el 3.57.

Se puede interpretar que por la relación laboral más cercana que tiene el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), la percepción que ellos indican es influenciada en mayor medida por el contacto diario y más horas que a diferencia de los docentes, tienen con los jefes y coordinadores. Recuérdese también que sólo el 29.11% de los docentes son de tiempo completo.

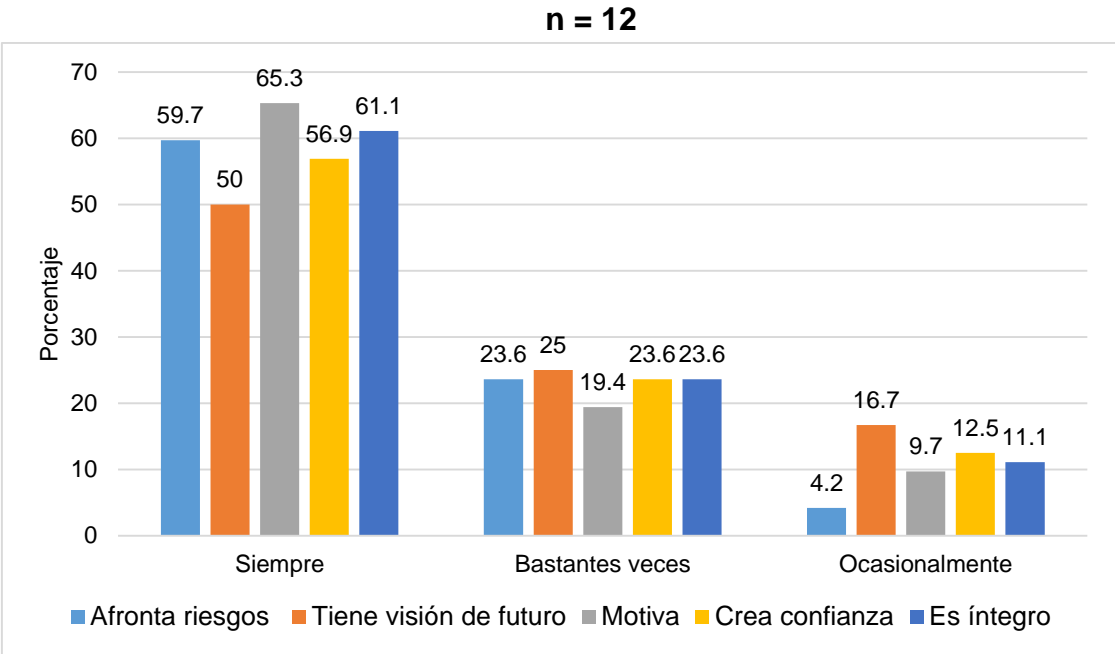
Gráfica 10. Características de liderazgo en opinión de jefes y coordinadores.



En su autoevaluación, los jefes y coordinadores dieron respuestas positivas a las diferentes mediciones con relación a las características de liderazgo que poseen. La opción: siempre, es constante en porcentajes altos, donde ser íntegro, es la característica que tiene mayor porcentaje (86.7%) en esta medición. Los jefes y coordinadores se identifican fuertemente con las características: motiva y crea confianza, esto al sumar la medición: siempre y bastantes veces, que juntas alcanzan un 100% en cada característica. (Véase gráfica10).

De aquí en adelante se considera fortaleza a la suma de las mediciones: siempre y bastantes veces. A la suma de las mediciones: rara vez y nunca, se les considera oportunidad, y a la medición: ocasionalmente, como la parte neutra entre las dos consideraciones anteriores.

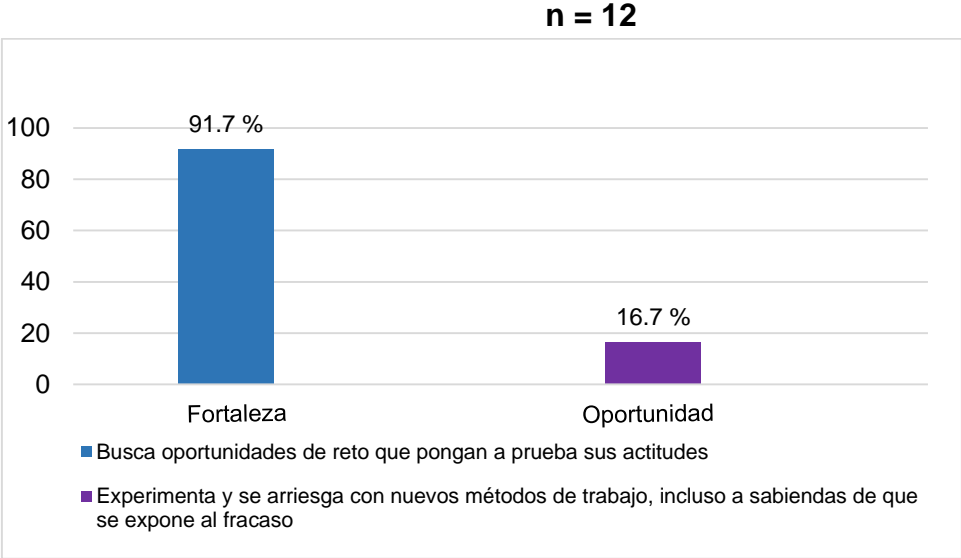
Gráfica 11. Características de liderazgo en opinión del PAAE.



Como se puede apreciar en la gráfica 11, la percepción del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) es favorable con relación a las características de liderazgo que los jefes y coordinadores ejercen. Existe mayor respuesta de: siempre y bastantes veces. En la medición: siempre, el 65.3%, señala que la característica: motiva, es la que más se percibe, seguida de: es íntegro con 61.1% y; afronta riesgo, con 59.7%, sin embargo, esta última característica (afronta riesgos) se encuentra

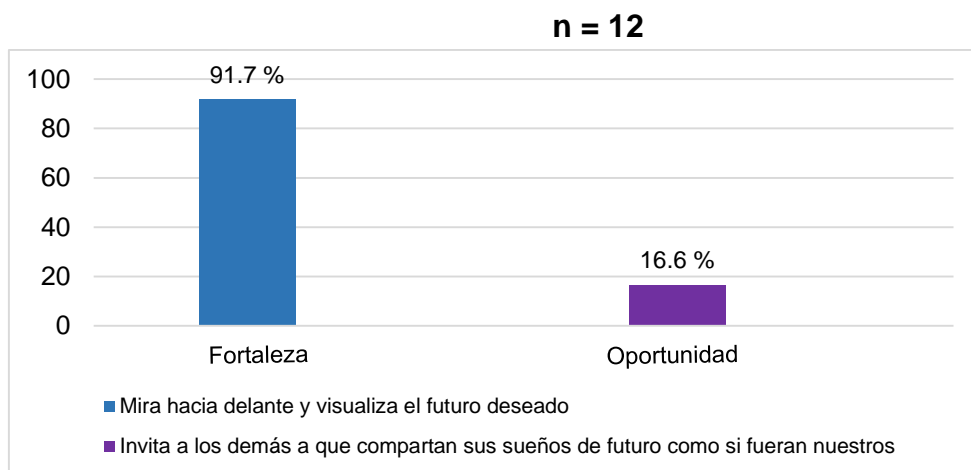
como oportunidad, con uno de los porcentajes más altos (12.5%) que el PAAE considera que nunca se refleja en los jefes y coordinadores.

Gráfica 12. Característica: afronta riesgos, en opinión del PAAE.



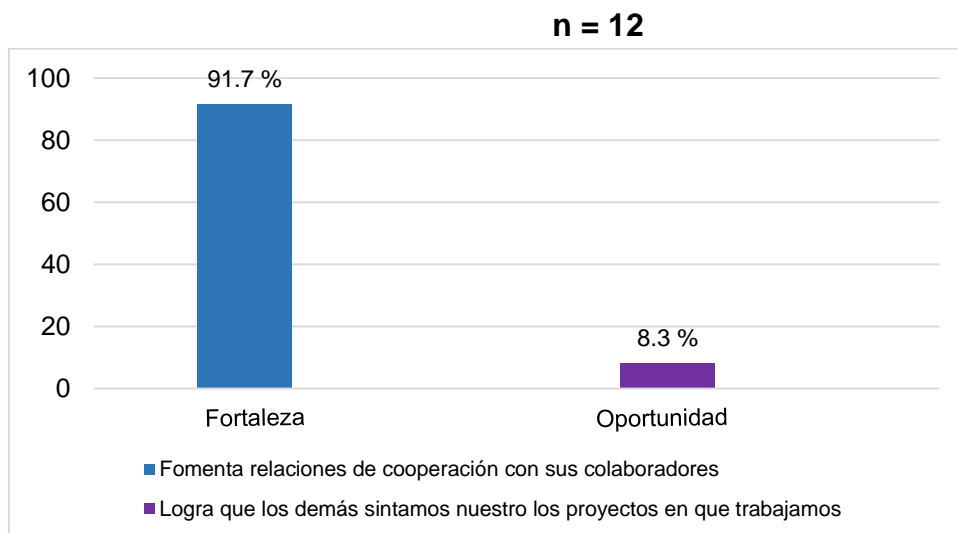
En la gráfica 12 se observa que dentro de la característica: afronta riesgos, una fortaleza que percibe el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), es que los jefes y coordinadores, buscan oportunidades de reto que pongan a prueba sus actitudes. Como oportunidad de mejorar está la de experimentar y arriesgarse con nuevos métodos de trabajo.

Gráfica 13. Característica: tiene visión de futuro, en opinión del PAAE.



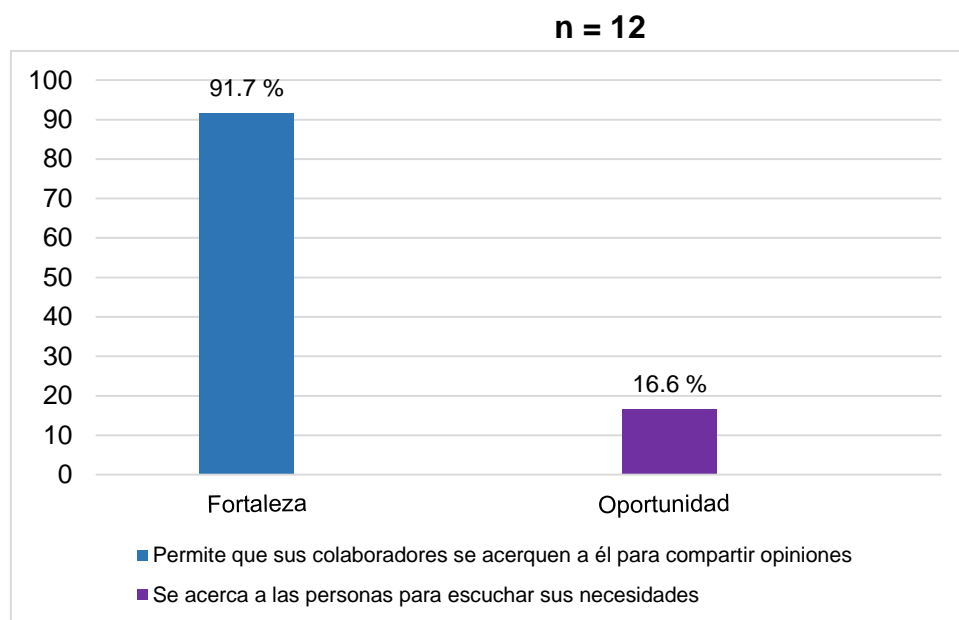
El 91.7% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), señala como fortaleza en la característica: tiene visión de futuro, que los jefes y coordinadores miran hacia delante y visualizan el futuro deseado. En lo opuesto, el 16.6% indica que tienen la oportunidad en invitar a los demás a que compartan sus sueños de futuro, véase gráfica 13.

Gráfica 14. Característica: motiva, en opinión del PAAE.



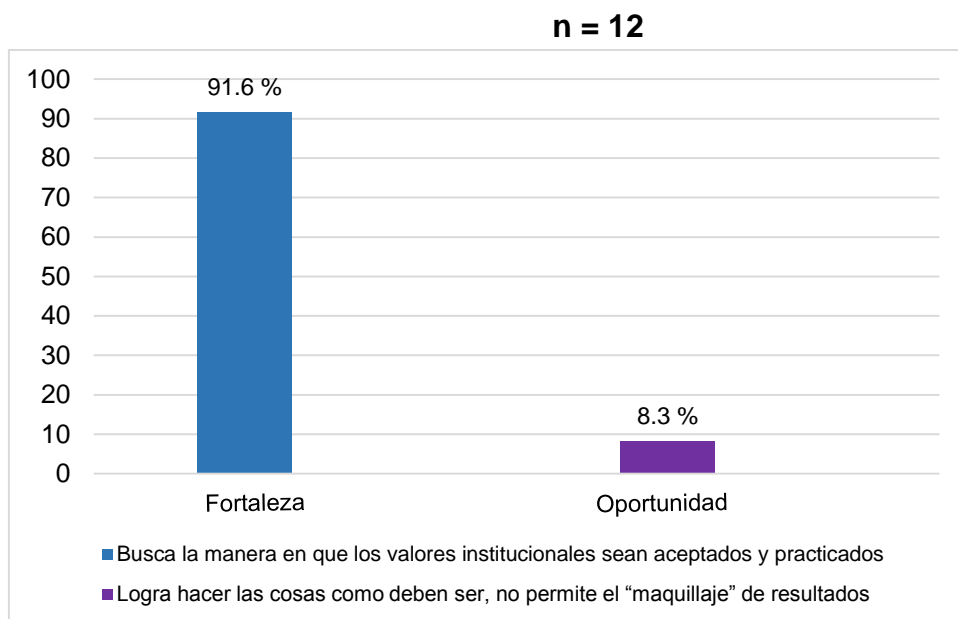
Se observa en la gráfica 14 que el 91.7% del PAAE está de acuerdo que los jefes y coordinadores fomentan relaciones de cooperación con sus colaboradores, y el 8.3% señala que tienen (jefes y coordinadores) la oportunidad de mejorar en lograr que los demás sientan suyos los proyectos en que trabajan.

Gráfica 15. Característica: crea confianza, en opinión del PAAE.



“Permite que sus colaboradores se acerquen a él para compartir opiniones”, es un indicador que el 91.7% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), lo percibe como fortaleza en los jefes y coordinadores. Sólo el 16.6% señala que deben de acercarse más a las personas (colaboradores) para escuchar sus necesidades. (Obsérvese gráfica 15).

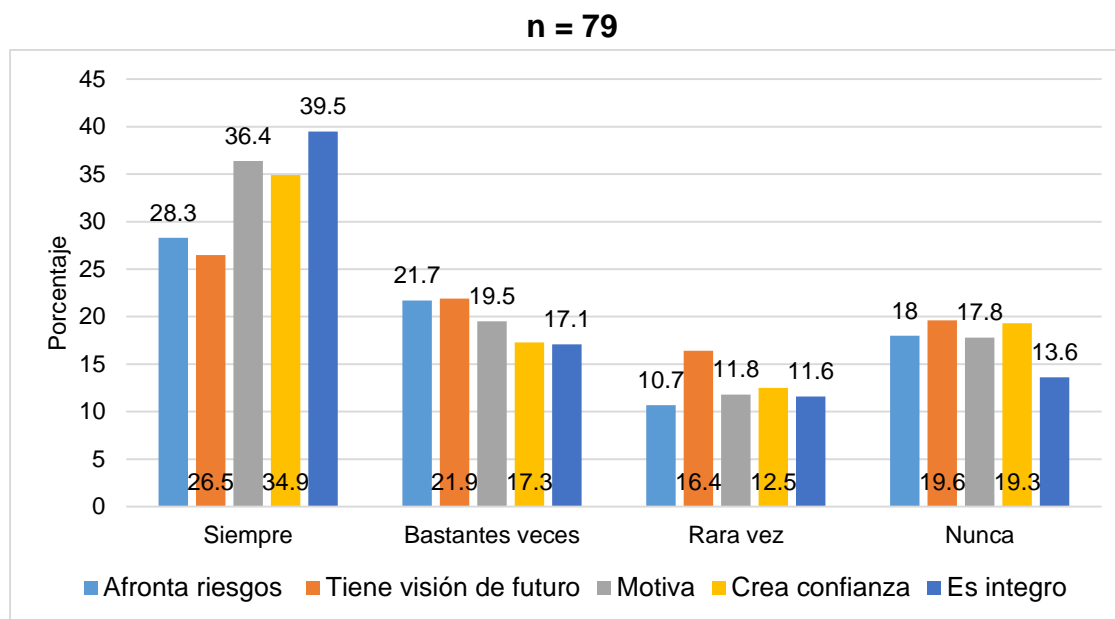
Gráfica 16. Característica: es íntegro, en opinión del PAAE.



Como puede verse en la gráfica 16, en la característica: es íntegro, el 91.6% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), señalan que los jefes y coordinadores buscan que los valores institucionales sean aceptados y practicados. Únicamente el 8.3%, indica, que los jefes y coordinadores, no logran hacer las cosas como deben de ser.

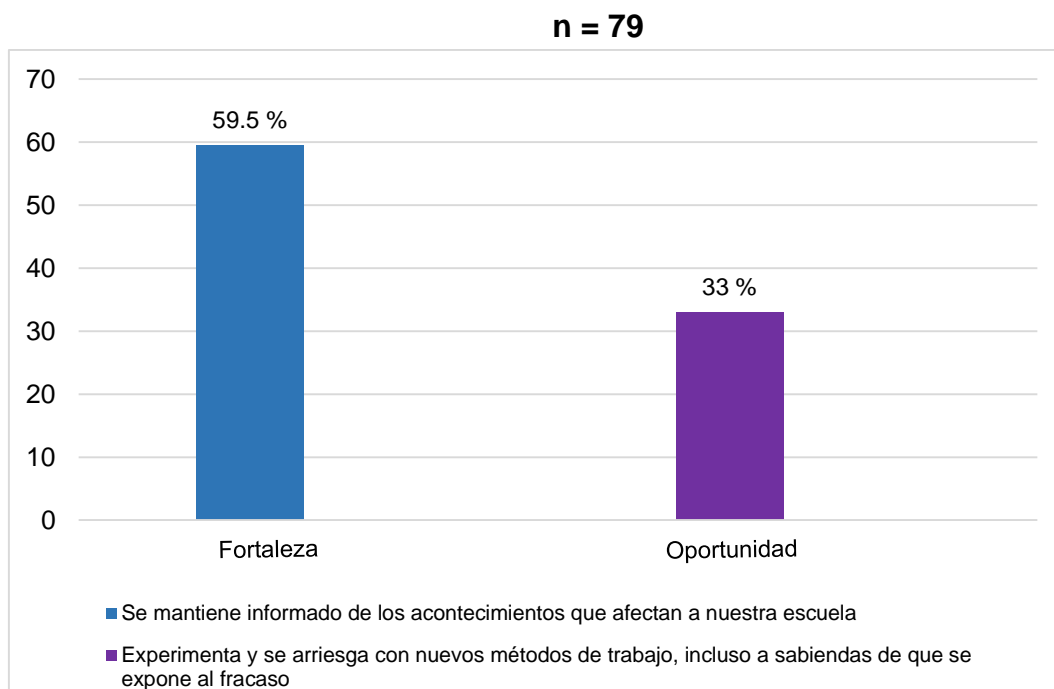
Es importante mencionar que los indicadores de las características de liderazgo fueron las mayores fortalezas y las mayores oportunidades. Por tanto la percepción general del PAAE es favorable. Sin embargo, en las oportunidades señaladas, los indicadores tienen que considerarse para mejorar totalmente las características de liderazgo que son necesarias en un líder escolar.

Gráfica 17. Características de liderazgo en opinión de los docentes.



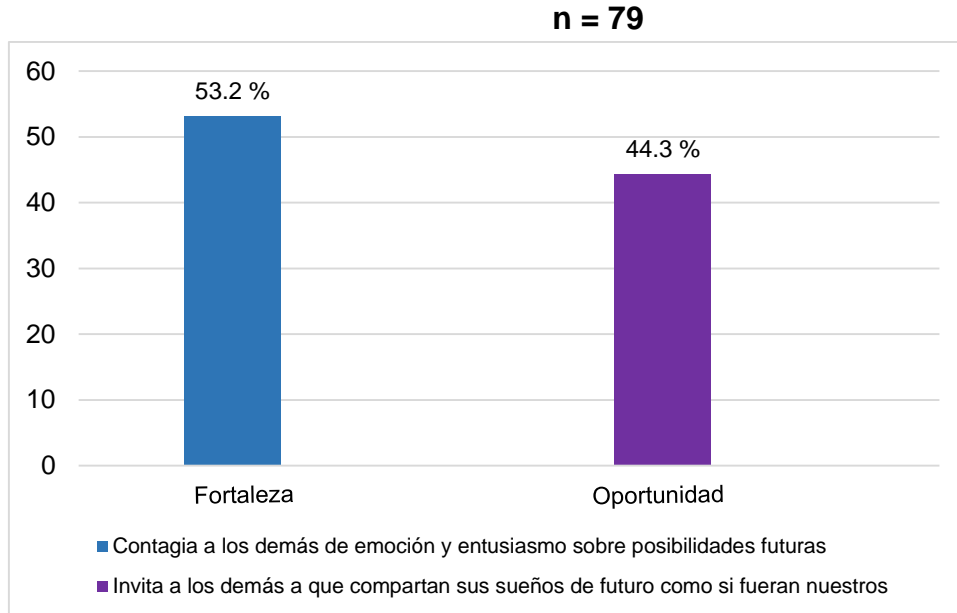
En opinión de los docentes, en la gráfica 17, se aprecia que el mayor porcentaje (39.5), de la medición: siempre, se sitúa en la característica: es íntegro. El 36.4% de los docentes indican que siempre, los jefes y coordinadores motivan a sus colaboradores. La mayor fortaleza indicada por los docentes es que los jefes y coordinadores son íntegros. La característica con mayor oportunidad (36%) que perciben es: tienen visión de futuro. A diferencia de la gráfica 11 (características de liderazgo en opinión del PAAE), aquí, la percepción es proporcionalmente igual en las mediciones de: bastantes veces, ocasionalmente, rara vez y nunca.

Gráfica 18. Característica: afronta riesgos, en opinión de los docentes.



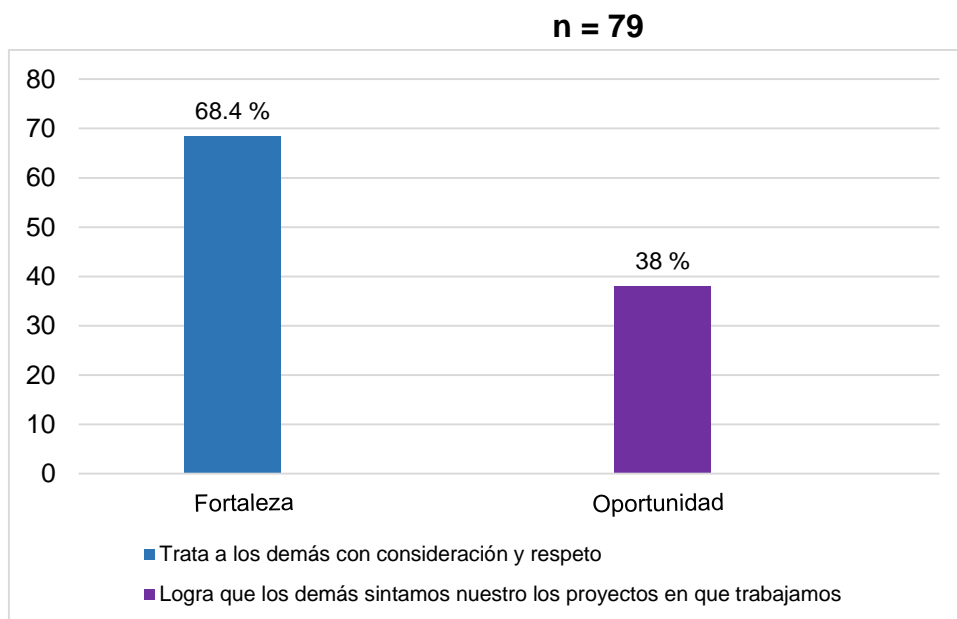
Como puede apreciarse en la gráfica 18, el 59.5% de los docentes, dentro de la característica: afronta riesgos, considera el indicador: “se mantiene informado de los acontecimientos que afectan a nuestra escuela”, como una fortaleza en los jefes y coordinadores. El 33% considera oportunidad de mejora, que experimenten y se arriesguen con nuevos métodos de trabajo, incluso a sabiendas de que se exponen al fracaso. Cabe mencionar que este indicador, en la parte neutra (dimensión: ocasionalmente) tiene 24%, lo que significa que como fortaleza tiene 43%, por tanto es sin duda, de los seis indicadores de esta característica, el de mayor oportunidad.

Gráfica 19. Característica: tiene visión de futuro, en opinión de los docentes.



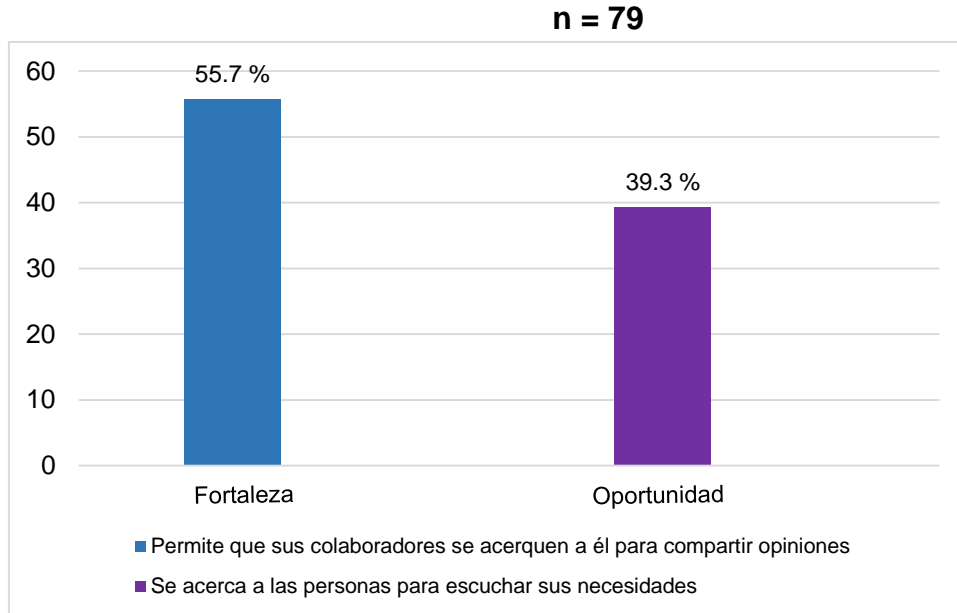
Se observa en la gráfica 19 que el 53.2% de los docentes está de acuerdo en que los jefes y coordinadores contagian a los demás de emoción y entusiasmo sobre posibilidades futuras, sin embargo, un alto porcentaje (44.3%) consideran que los jefes y coordinadores tienen la oportunidad de invitar a los demás a que compartan sus sueños de futuro como si fueran propios. Esto significa que los docentes aunque saben sobre posibles situaciones futuras de la Escuela, pocas veces pueden aportar ideas sobre el futuro con relación a la mejora en los procesos educativos.

Gráfica 20. Característica: motiva, en opinión de los docentes.



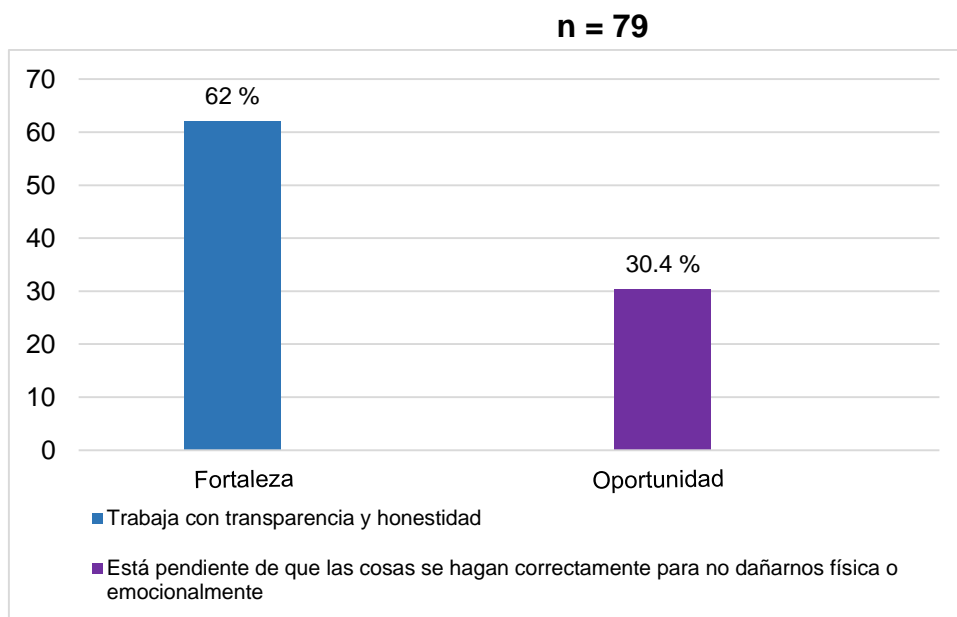
Con relación a la característica: motiva, se observa en la gráfica 20, que en el indicador “trata a los demás con consideración y respeto”, el 68.4% de docentes lo considera fortaleza en los jefes y coordinadores. El 38%, indica que requieren trabajar en lograr que los demás sientan suyos los proyectos en que trabajan. Esta oportunidad puede interpretarse como la necesidad de los jefes y coordinadores de integrar y dar a conocer los objetivos de las tareas y su importancia en el cumplimiento de la misión institucional, así como los beneficios que pueden aportar a la comunidad escolar.

Gráfica 21. Característica: crea confianza, en opinión de los docentes.



Como se puede observar en la gráfica 21, en la característica: crea confianza, en opinión del 55.7% de los docentes, los jefes y coordinadores tienen la fortaleza de permitir que sus colaboradores se acerquen a ellos para compartir opiniones, sin embargo, el 39.3% de los docentes señalan que necesitan acercarse a las personas (colaboradores) para escuchar sus necesidades. Aunque pueda parecer confuso, el hecho de que los jefes y coordinadores permitan que sus colaboradores se acerquen, esto no significa que ellos tengan la iniciativa de acercarse a los mismos.

Gráfica 22. Característica: es íntegro, en opinión de los docentes.



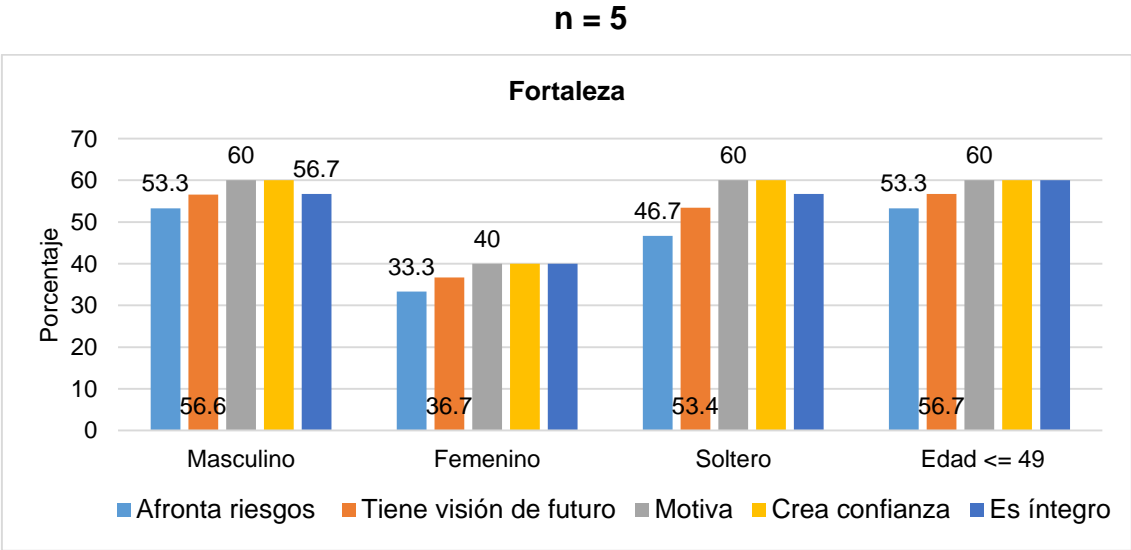
“Trabaja con transparencia y honestidad” es el indicador dentro de la característica: es íntegro, donde el 62% de los docentes lo consideran una fortaleza en los jefes y coordinadores, mientras que el 30.4%, señala como oportunidad que los jefes y coordinadores estén al pendiente de que las cosas se hagan correctamente. (Véase gráfica 22).

La diferencia entre los porcentajes de las oportunidades en las características que tienen los jefes y coordinadores con relación a la percepción del PAAE y los docentes son muy distantes. La mayor oportunidad que percibe el PAAE se refleja sólo con el 16.7% y el de los docentes es de 44.3%. Por tanto se asume que la percepción es con base a la relación diaria que ambos tienen con sus respectivos jefes o coordinadores.

Otra característica de liderazgo que fue evaluada en los jefes y coordinadores con base en el análisis de la tabla 6, es: aprende continuamente, debido a que los indicadores son preguntas personales, sólo se dirigió a los propios jefes y coordinadores.

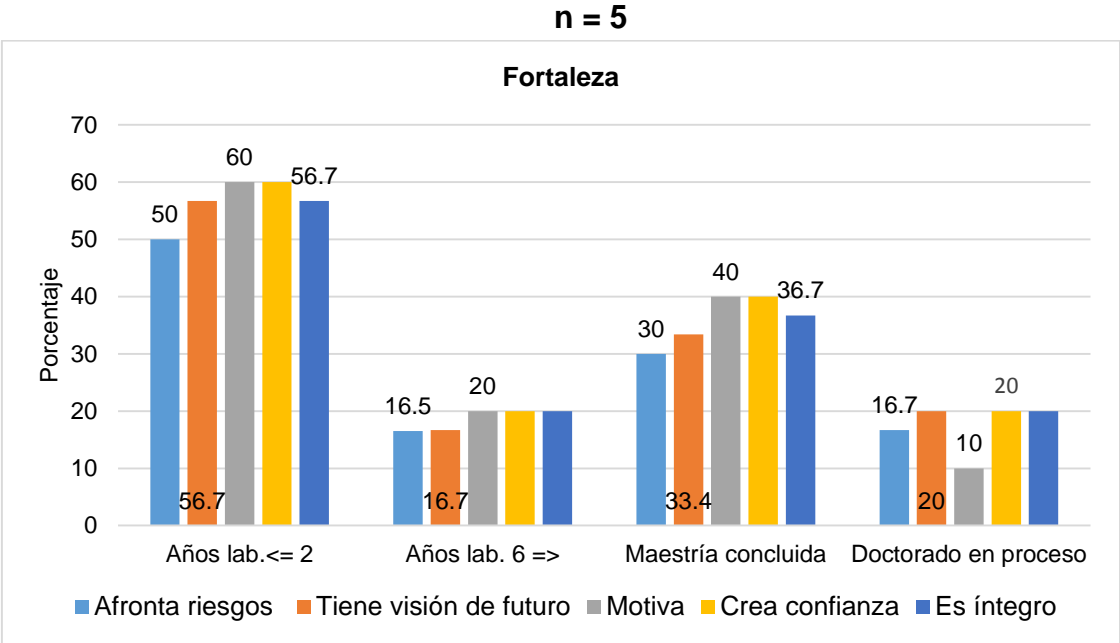
En respuesta a la pregunta de cuándo fue la última vez que tomó un curso académico de acuerdo a su desarrollo profesional, de la característica: aprende continuamente, el 80% de los jefes y coordinadores lo hizo hace tres años (2013) y el 20% hace seis años (2010). Para el año 2015 sólo un 60% de jefes y coordinadores realizaba algún tipo de estudio o curso académico. El 40% restante señaló que no la hacía. La mayoría de los jefes y coordinadores, no llevan a cabo estudios o cursos académicos de forma constante, lo cual permite afirmar que es una de las características de liderazgo donde existe oportunidad de mejora.

Gráfica 23. Características de liderazgo y género, edo. civil y edad de jefes y coordinadores.



En la gráfica 23 se observa que el 60% de jefes y coordinadores del género masculino, el 60% de edo. civil soltero y 60% menores o igual a 49 años de edad, señalan como fortaleza, la característica: motiva. El 40% de los jefes y coordinadores del género femenino, reflejan fortaleza en las características: motiva, crea confianza, y es íntegro. Un 20% de ellos, que tienen 60 o más años de edad, se identifican en las cinco características de liderazgo. Conforme aumenta los años de edad, los jefes y coordinadores disminuyen su interés en reflejar las características de liderazgo.

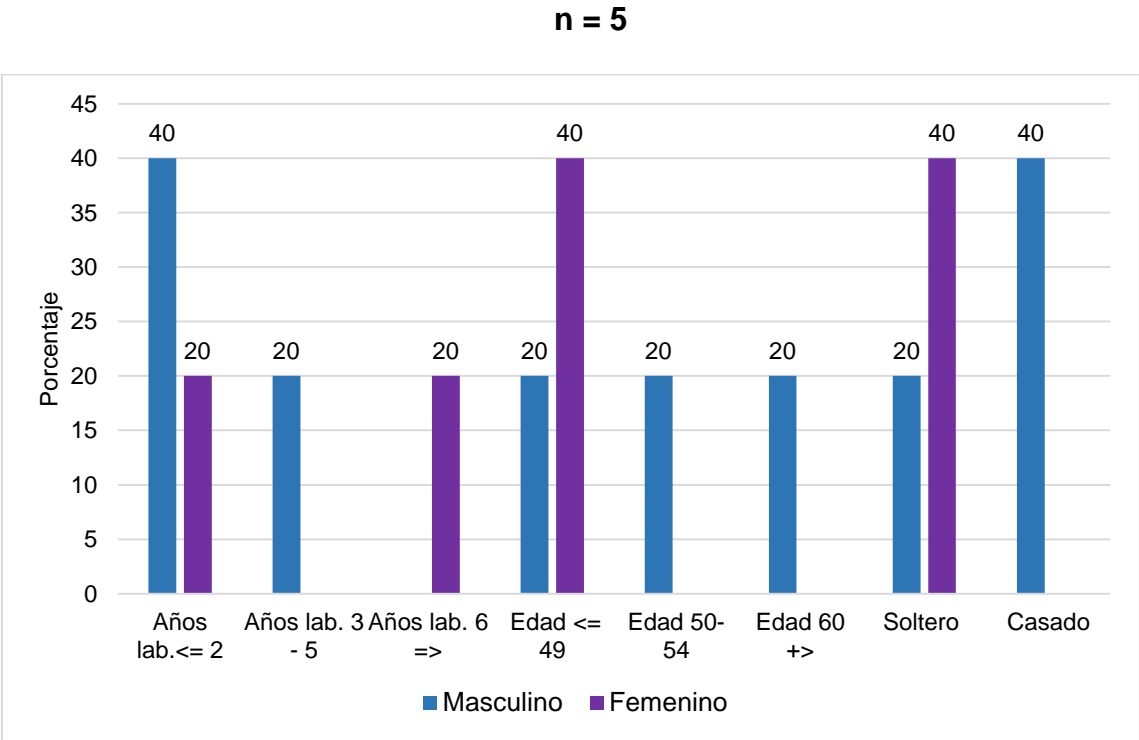
Gráfica 24. Características de liderazgo y años laborando en la misma área y nivel máximo de estudios de jefes y coordinadores.



Como se puede observar en la gráfica 24, el 60% de los jefes y coordinadores con igual o menor a dos años laborando en la misma área, motivan y crean confianza.

El 40% de los que poseen licenciatura con título, tienen una igualdad en las cinco características de liderazgo. De los que tienen maestría concluida el 40% se identifican con la característica: motiva y crean confianza, los que tienen doctorado en proceso, el 20% considera ser íntegro, crear confianza y tener visión de futuro. En la medida que el jefe o coordinador permanece en su mismo puesto de trabajo, el reflejo de las características de liderazgo tiende a disminuir y lo mismo sucede cuando se adquiere un grado de estudio más alto.

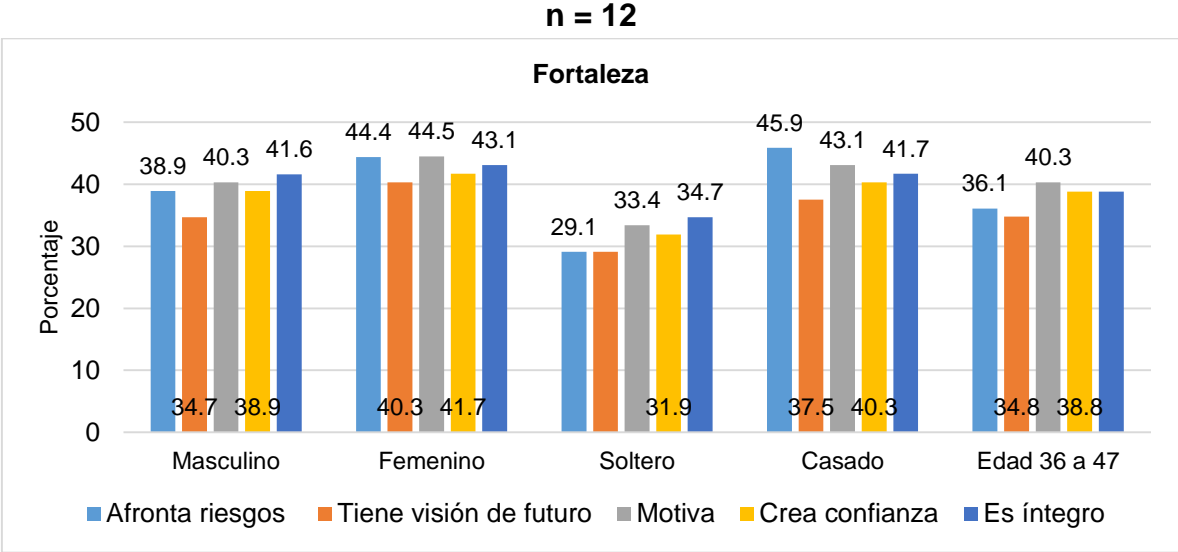
Gráfica 25. Género y años laborando en la misma área, edad y edo. civil de jefes y coordinadores.



De los jefes y coordinadores que tienen dos o menos años laborando en la misma área y están casados, el 40% es de género masculino. Los que tienen 49 o menos

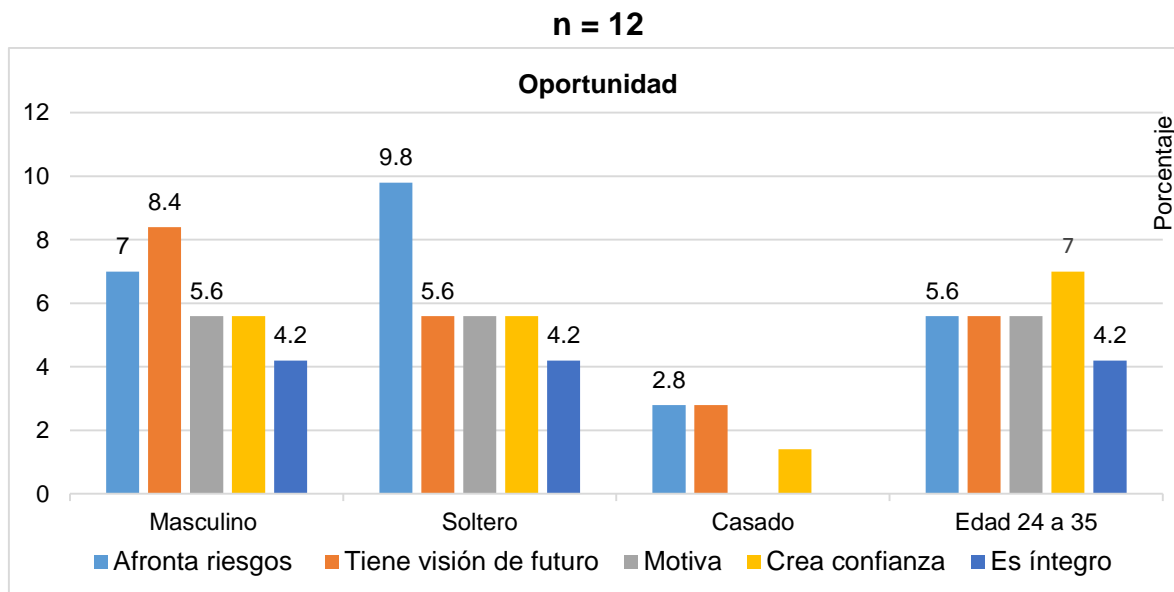
años de edad y están solteros, corresponde al 40% del género femenino. Se puede afirmar que es el género femenino que lleva más años laborando en la misma área y también, el que menos años de edad tiene. (Véase gráfica 25).

Gráfica 26. Características de liderazgo y género, edo. civil y edad del PAAE.



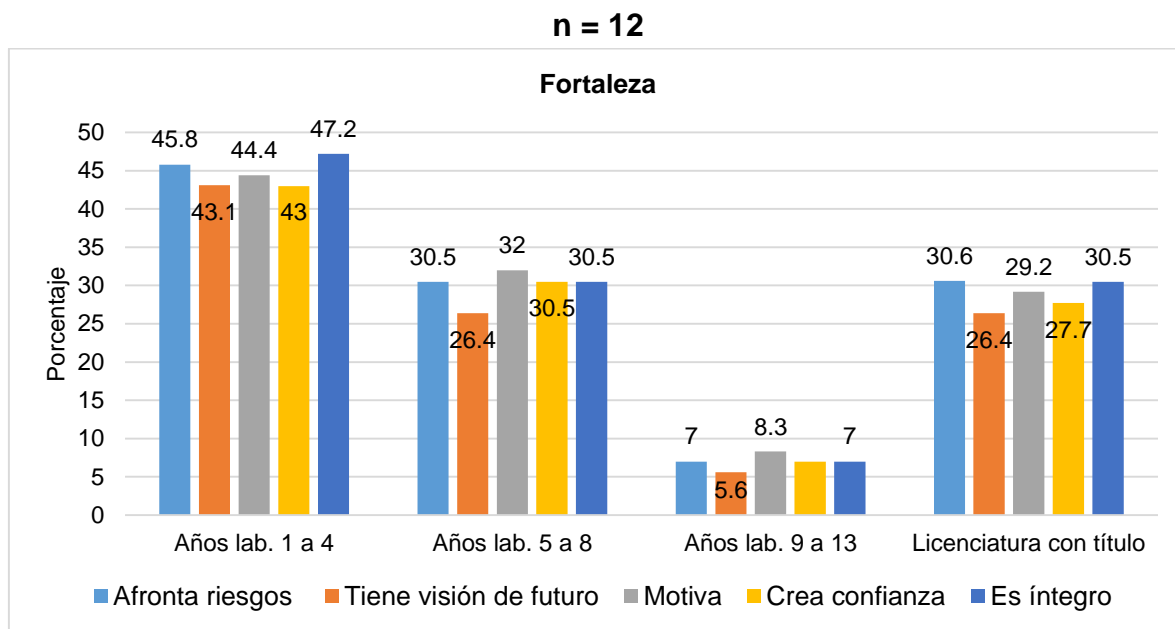
Como se puede apreciar en la gráfica 26, el 44.5% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), del género femenino percibe que la fortaleza de los jefes y coordinadores está en motivar, mientras que el 41.6% masculino señala que es ser íntegro lo que más se percibe. El 45.9% de los casados afirma que afrontar riesgo es la característica con mayor fortaleza, sin embargo, sólo el 29.1% de solteros está de acuerdo con esta afirmación. La edad del PAAE que percibe más alto la fortaleza de las características de liderazgo en los jefes y coordinadores, es entre los 36 y 47 años de edad. El género y el edo. civil, hacen notar diferencia de percepciones con relación a las características de liderazgo.

Gráfica 27. Características de liderazgo y género, edo. civil y edad del PAAE.



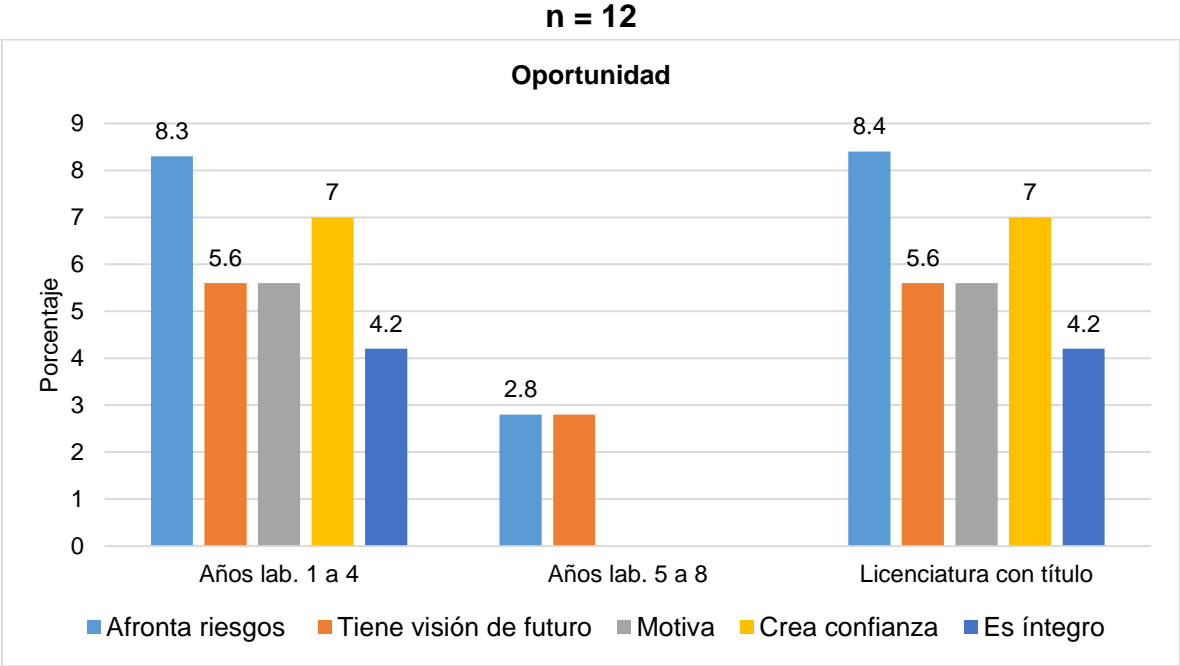
Se observa en la gráfica 27 que el 8.4% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) masculino, indica que los jefes y coordinadores tienen que mejorar con relación a la característica: tener visión de futuro. Para el 9.8% de estado civil soltero, es afrontar riesgos donde se encuentra el punto de mejora y para el 7% del PAAE, que tiene de 24 a 35 años de edad, es la característica: crear confianza, la mayor oportunidad para los jefes y coordinadores. Esto significa que a pesar de las altas fortalezas percibidas por el PAAE en las gráfica 26, todavía existen oportunidades de mejora para los jefes y coordinadores que les permitirán fortificar las características de liderazgo.

Gráfica 28. Características de liderazgo y años laborando en la misma área y nivel máximo de estudios del PAAE.



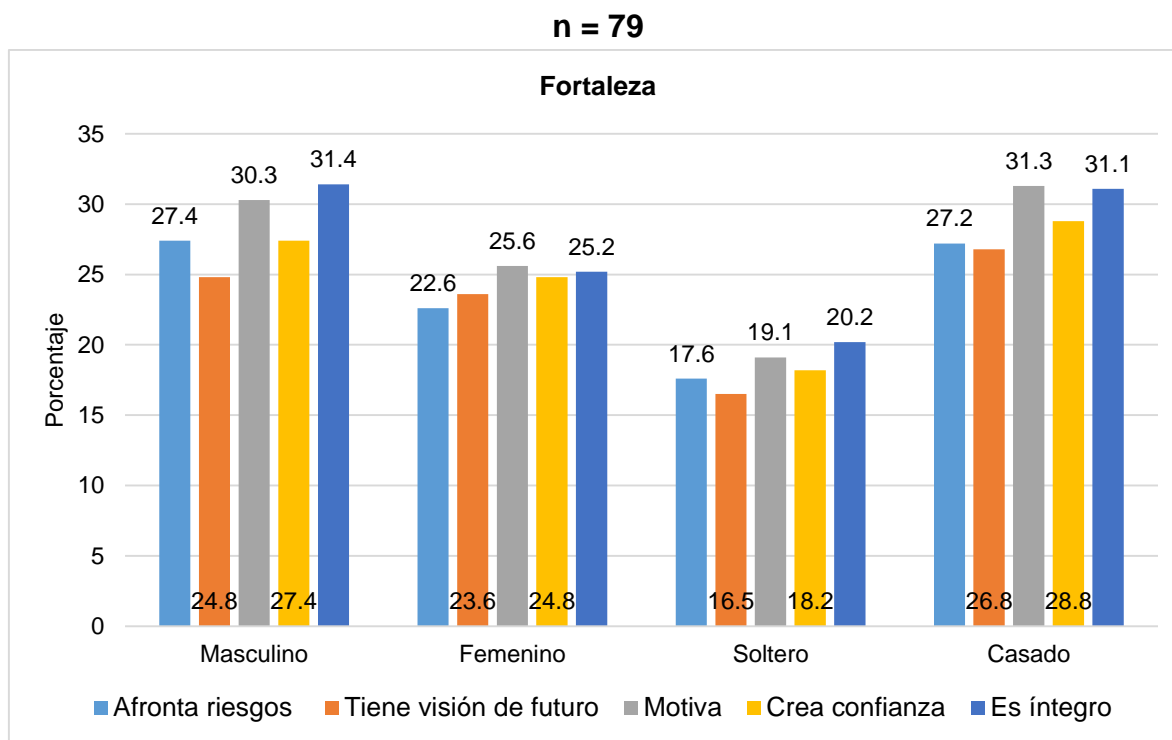
La fortaleza más alta de los jefes y coordinadores que se puede observar en la gráfica 28, con base en la percepción del 47.2% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), que tiene de 1 a 4 años laborando en la misma área, es ser íntegro, pero sólo el 7% que tiene de 9 a 13 años laborando, reconoce la integridad de los jefes y coordinadores. El 30.6% del PAAE que tiene estudios de licenciatura con título percibe que la mayor fortaleza está en que afrontan riesgos y 30.5% también percibe la integridad como una característica sobresaliente. Se puede interpretar que conforme a los años de labor del PAAE, sus percepciones sobre las características de liderazgos son diferentes.

Gráfica 29. Características de liderazgo y años laborando en la misma área y nivel máximo de estudios del PAAE.



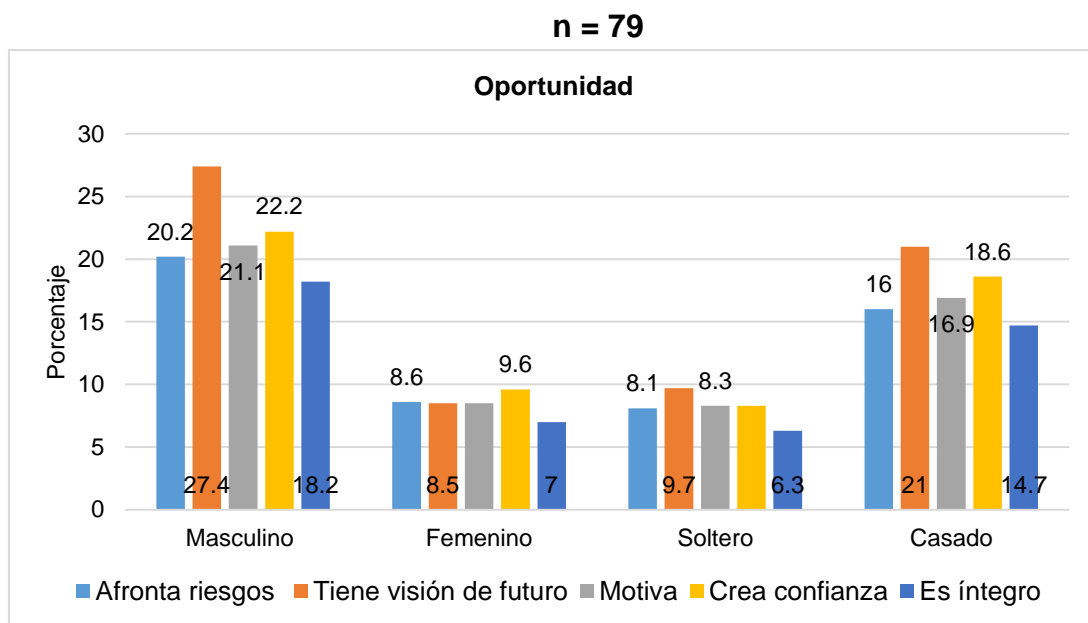
Como puede verse en la gráfica 29, para el 8.3% y 7% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) que tienen de 1 a 4 años laborando en la misma área, es afrontar riesgos y crear confianza, respectivamente, las dos mayores oportunidades para los jefes y coordinadores. El 8.4% y el 7% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), que tiene nivel de estudios de licenciatura con título también perciben que es en afrontar riesgos y crear confianza donde están los puntos de mejora para los jefes y coordinadores. El PAAE con los mismos años laborando y nivel de estudio, percibe como tercera oportunidad a las características: tiene visión de futuro y motiva.

Gráfica 30. Características de liderazgo y género y edo. civil de docentes.



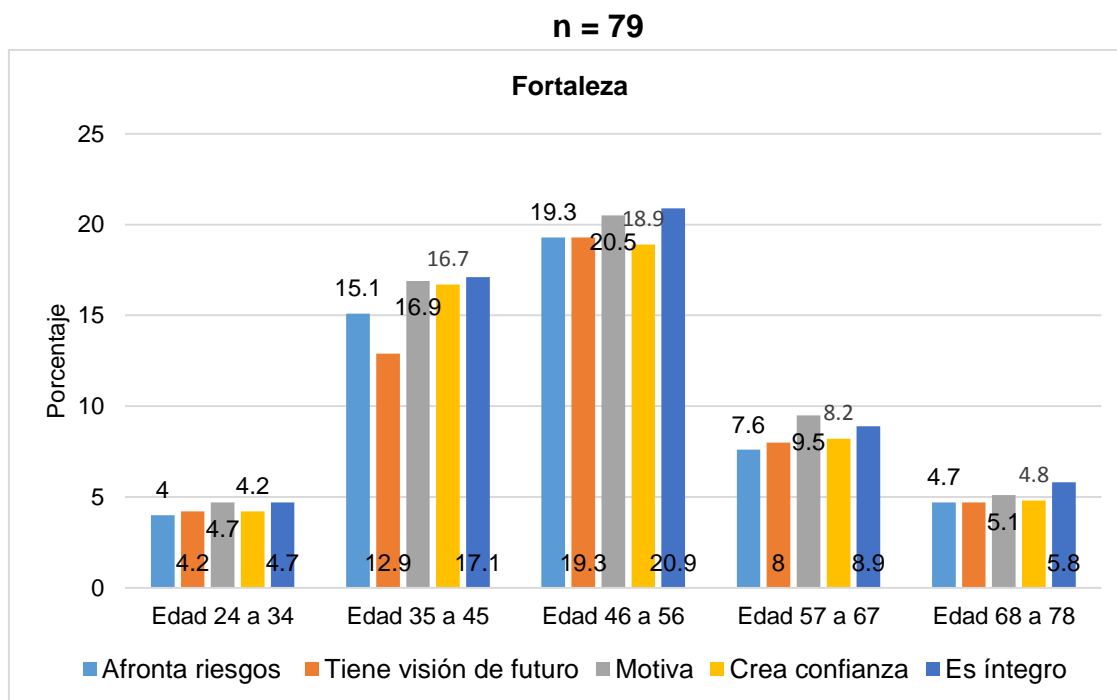
La diferencia mínima de tres décimas entre 31.4% de docentes del género masculino y el 31.1% de casados, asimismo el 25.2% del género femenino y 20.2% de solteros, indican que la fortaleza más alta de los jefes y coordinadores es ser íntegro. La característica de integridad de los jefes y coordinadores es sobresaliente, sin embargo, afrontar riesgos, tener visión de futuro, motivar a sus seguidores, y crear confianza también son características necesarias y de igual importancia en un líder escolar, por tanto, se necesita que los jefes y coordinadores también las reflejen con igualdad a sus colaboradores. (Véase gráfica 30).

Gráfica 31. Características de liderazgo y género y edo. civil de docentes.



Contrario a la gráfica 30, en ésta se observa (gráfica 31) que la mayor oportunidad para los jefes y coordinadores que señala el 27.4% de docentes del género masculino y 21% casados radica en tener visión de futuro, enseguida con 22.2% y 18.6% de docentes respectivamente, se encuentra la característica: crear confianza. Estas características son mencionadas por la OCDE (2010) como básicas de un líder escolar para mejorar los centros escolares.

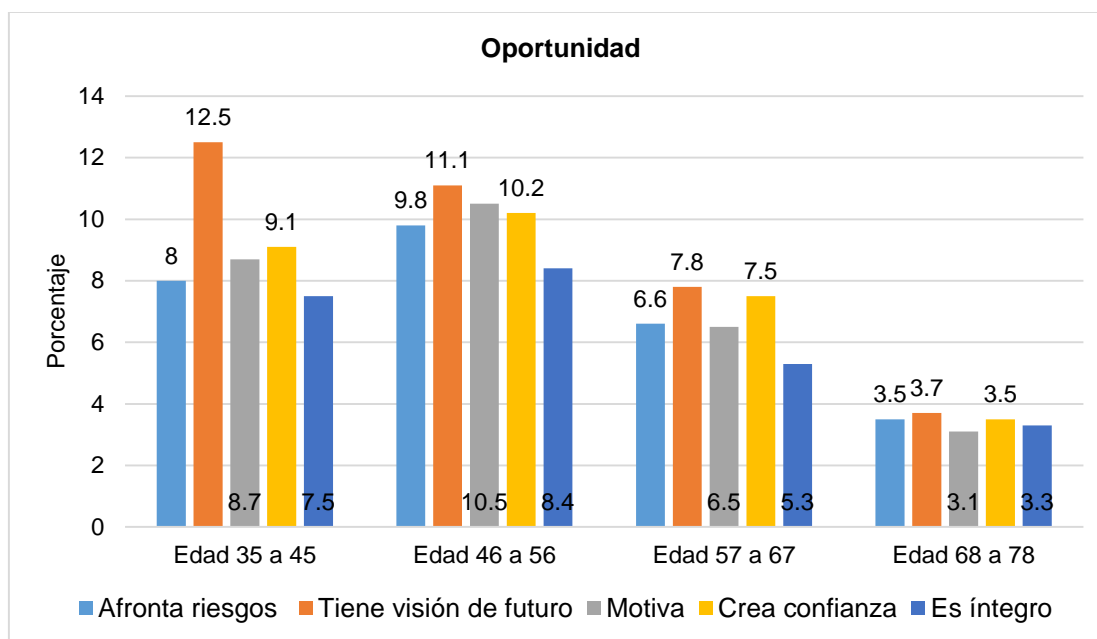
Gráfica 32. Características de liderazgo y edad de docentes.



Se puede observar en la gráfica 32 que es entre las edades de 46 a 56 años, que los docentes perciben más altos las características de liderazgo de los jefes y coordinadores. Dentro de este rango de edades, la característica: es íntegro, es la que tiene el porcentaje más alto, donde el 20.9% de los docentes lo perciben. En los rangos de edades entre 24 a 34 años, las características son menos percibidas, esto debido que son docentes contratados por horas, lo cual limita una relación constante con su respectivo jefe o coordinador.

Gráfica 33. Características de liderazgo y edad de docentes.

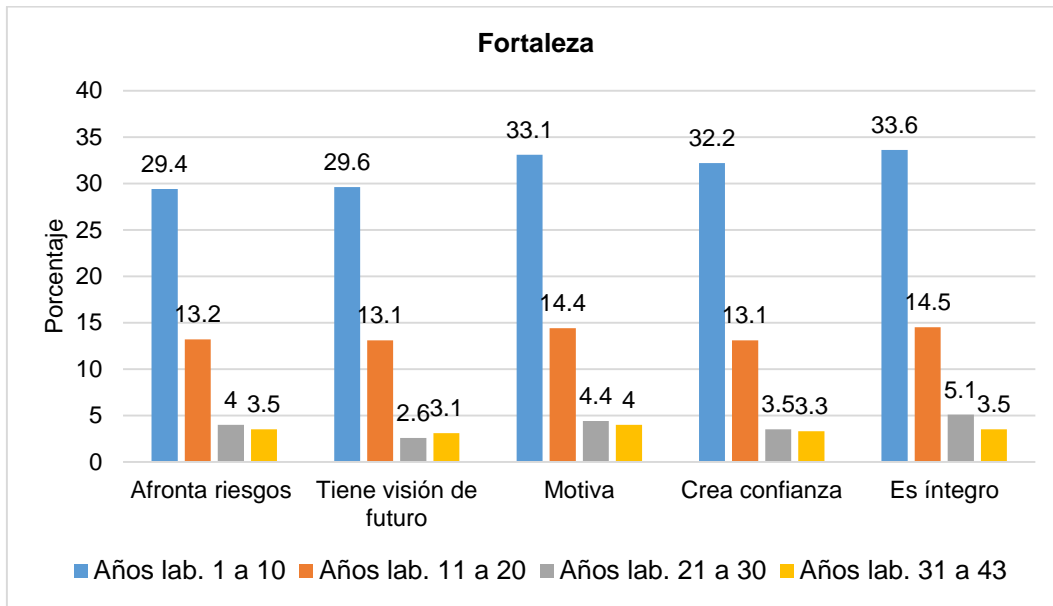
n = 79



Se puede apreciar en la gráfica 33, que la característica: tiene visión de futuro, despunta nuevamente como la de mayor oportunidad para el 12.5% de los docentes entre 35 y 45 años de edad, lo mismo sucede con el 11.1% entre los 46 a 56 años, para los de 57 a 67 años con 7.8% y con los de 68 a 78 años con 3.7%. También para los docentes entre 46 y 56 años de edad, afrontar riesgos y crear confianza son oportunidades altas donde los jefes y coordinadores necesitan mejorar en su papel de líder escolar.

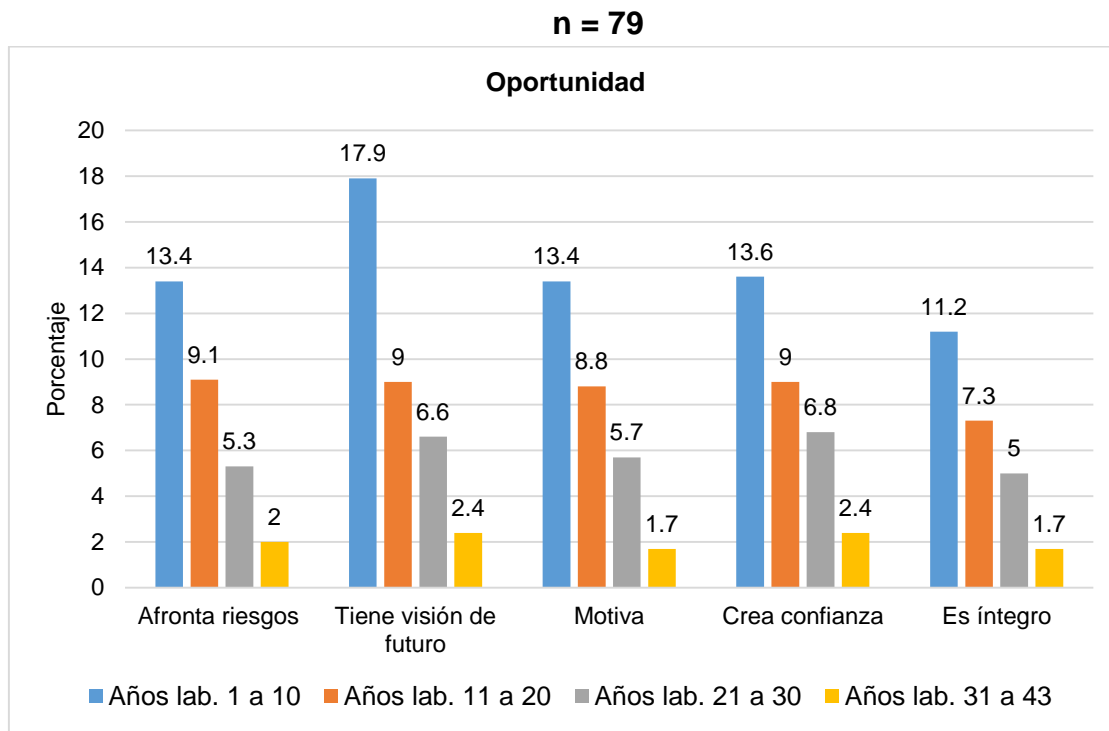
Gráfica 34. Características de liderazgo y años laborando en la misma área de docentes.

n = 79



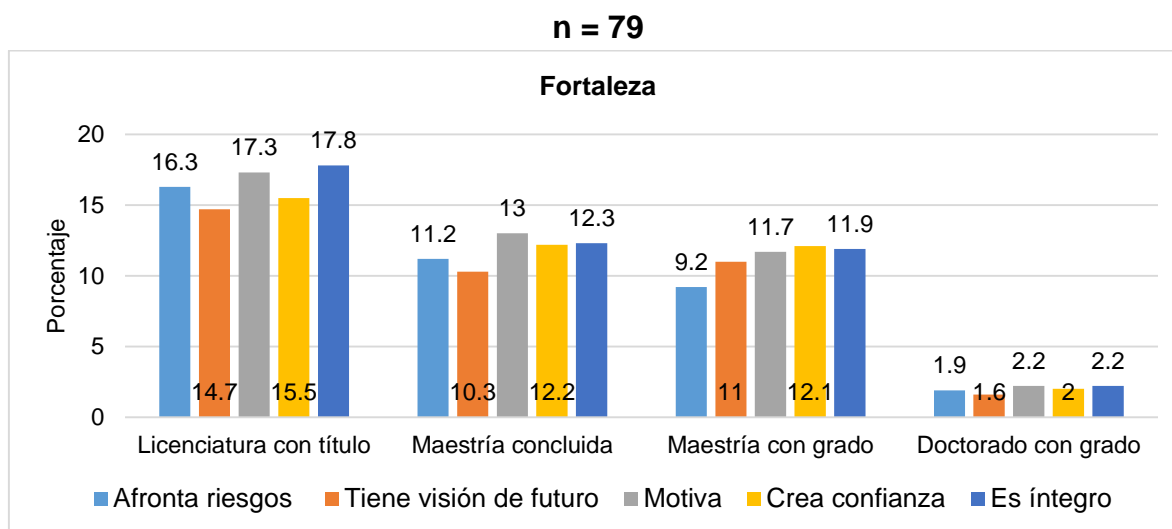
Se observa en la gráfica 34 que el 33.6% de los docentes que tienen de 1 a 10 años laborando en la misma área, señalan como mayor fortaleza de los jefes y coordinadores la integridad, y para el 33.1%, es motivar. El 14.5% de los que llevan de 11 a 20 años laborando también señalan que ser íntegro, es la mayor fortaleza y para el 14.4% es motivar. Con base en esta gráfica se puede afirmar que conforme los años de trabajo se suman en la misma área, la percepción de los docentes con relación a las características de liderazgo de los jefes y coordinadores disminuye.

Gráfica 35. Características de liderazgo y años laborando en la misma área de docentes.



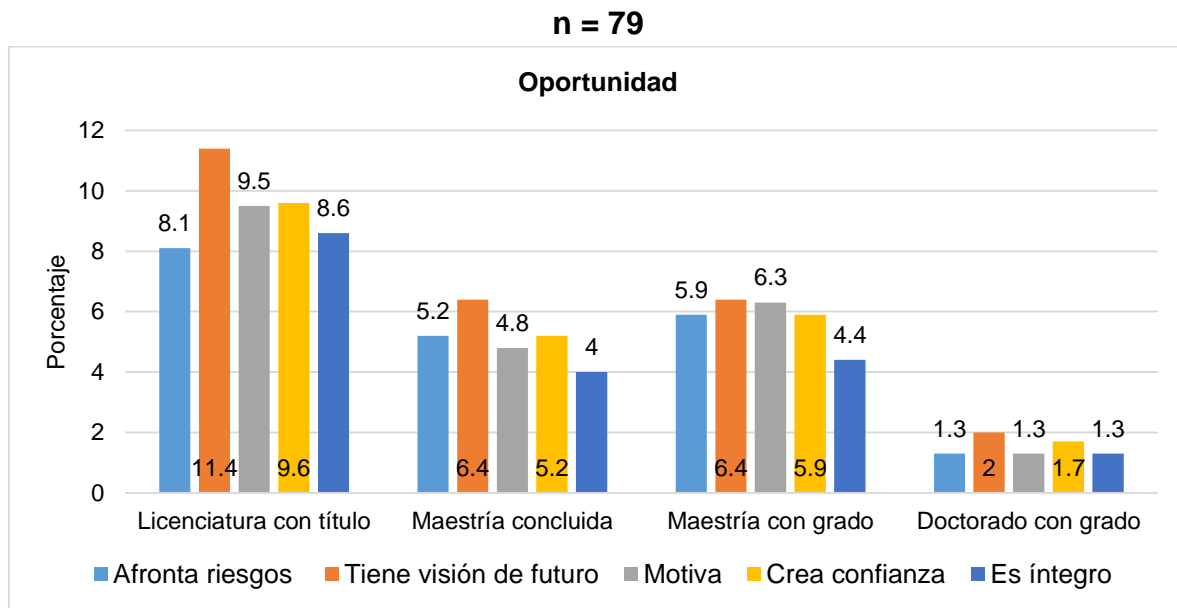
De acuerdo con la gráfica 35, para el 17.9% de los docentes que han laborado entre 1 y 10 años en la misma área, tener visión de futuro, es la característica con mayor oportunidad en los jefes y coordinadores. Conforme se analizó en las gráficas anteriores (gráfica 27, 31 y 33, por mencionar algunas), se puede afirmar que tener visión de futuro, es una de las características, donde existe mayor debilidad y por ende se necesita concentrar mayor esfuerzo. Es la UNESCO (2006) y Contreras Torres y Barbosa Ramírez (2013), quienes coinciden y señalan importante esta característica en los líderes escolares por lo cual se necesita enfocar toda clase de esfuerzo para que los jefes y coordinadores la mejoren.

Gráfica 36. Características de liderazgo y nivel máximo de estudios de docentes.



Los docentes que tienen un nivel de estudios de licenciatura con título, seguidos de los que poseen maestría concluida y maestría con grado, son los que perciben con mayor fortaleza las características de liderazgo de los jefes y coordinadores de licenciatura. Dentro de ellos, el 17.8% de los que cuentan con licenciatura con título, y el 11.9% de maestría con grado, concuerdan que las mayor fortaleza de los jefes y coordinadores es afrontar riesgos. Por otra parte, el 2.2% de los docentes con estudios de doctorado con grado perciben que motivar y ser íntegro son las mayores fortalezas de los jefes y coordinadores. (Véase gráfica 36).

Gráfica 37. Características de liderazgo y nivel máximo de estudios de docentes.

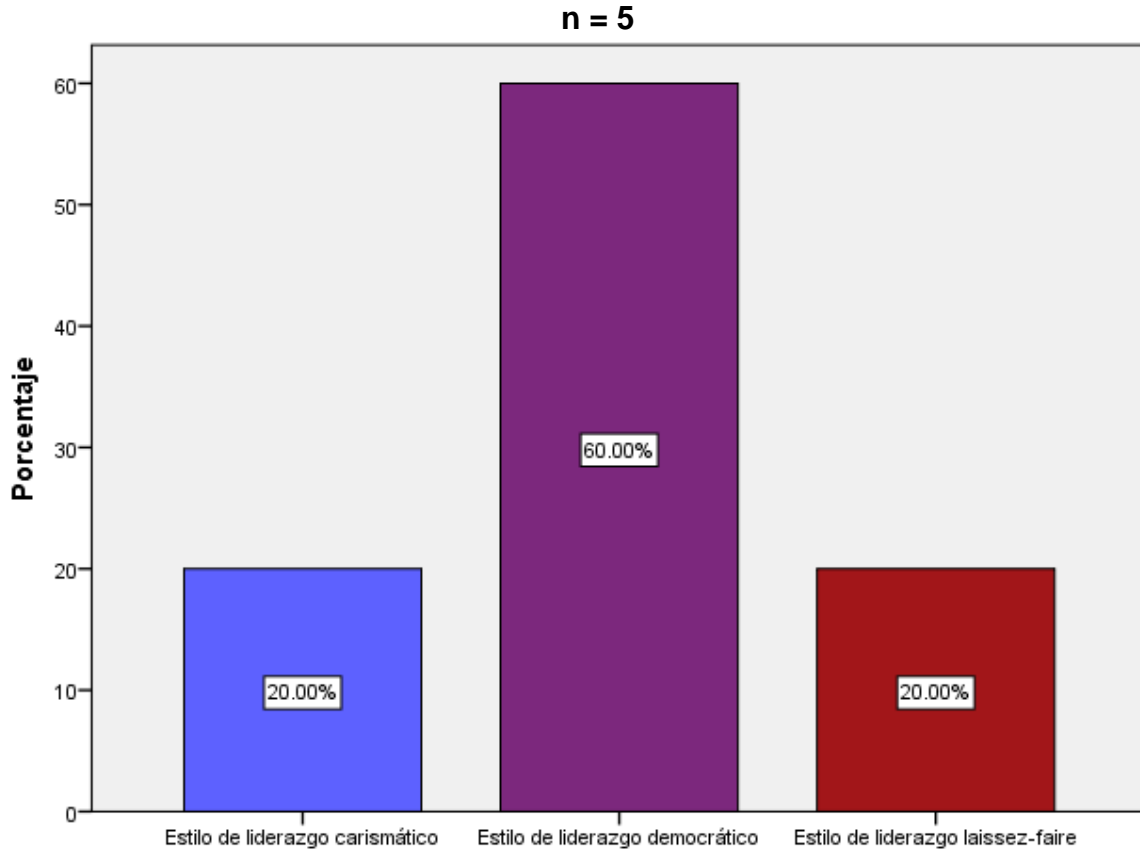


Se puede apreciar en la gráfica 37 que son también los docentes que cuentan con licenciatura con título, los que señalan de manera sobresaliente las oportunidades en las cinco características de liderazgo en los jefes y coordinadores de licenciatura. Sin embargo, cabe resaltar que una vez más la característica: tiene visión de futuro, es la que se encuentra en la cima de las oportunidades con relación a lo indicado por los docentes que tienen estudios de licenciatura con título, maestría concluida, maestría con grado y doctorado con grado.

5.3 Descripción de los estilos de liderazgo.

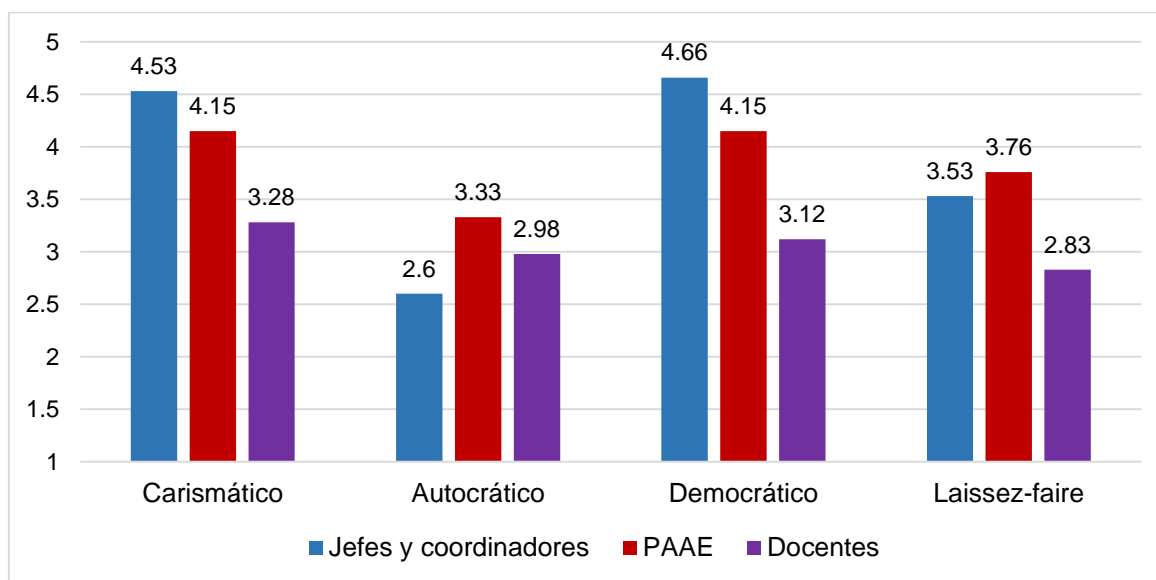
Una respuesta afirmativa con el 100% se obtuvo de la pregunta que se les hizo a los jefes y coordinadores de carrera, en cuanto si ellos ejercían algún estilo de liderazgo en su área de trabajo.

Gráfica 38. Estilos de liderazgo con el que se identifica el jefe o coordinador.



Se observa que el 60% se identifica con el estilo de liderazgo democrático, el 20% con el estilo de liderazgo carismático y el otro 20% con el estilo laissez-faire. Es interesante que el 20% acepte (estilo laissez-faire) que sólo busca resultados sin importar cómo se logren.

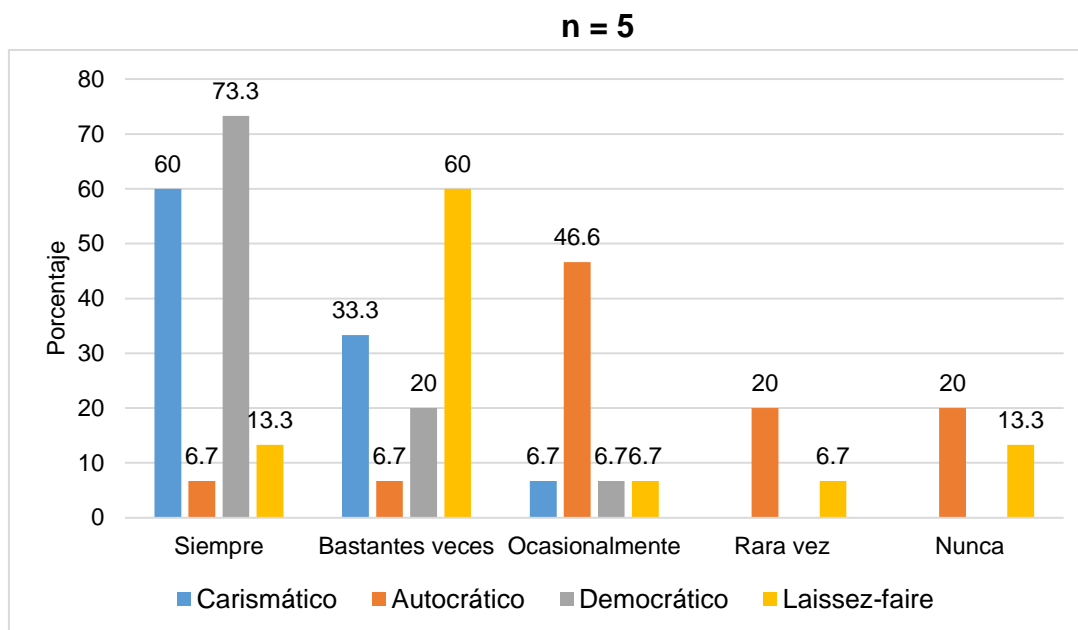
Gráfica 39. Medias de los estilos de liderazgo.



Con relación a los estilos de liderazgo (véase gráfica 39), los jefes y coordinadores indican con la media de 4.66 que se identifican con el estilo democrático, el cual es la media más alta, después está el estilo carismático con 4.53, y le continúa el estilo laissez-faire que tiene la media de 3.52. A diferencia de la gráfica 38, cuando se les preguntó de manera directa con qué estilo se identificaban, en esta gráfica, ellos señalan con base en los indicadores, que ejercen, con media de 2.6, un estilo autocrático.

La media indicada por el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), como se observa en la gráfica 39, oscila entre 3.33 y 4.15, donde 3.33 pertenece al estilo autocrático y 4.15 al estilo carismático y democrático. La media más alta señalada por los docentes es de 3.28, que corresponde al estilo carismático. Son el PAAE quienes indican la mayor media en el estilo autocrático.

Gráfica 40. Estilos de liderazgo en opinión de jefes y coordinadores.

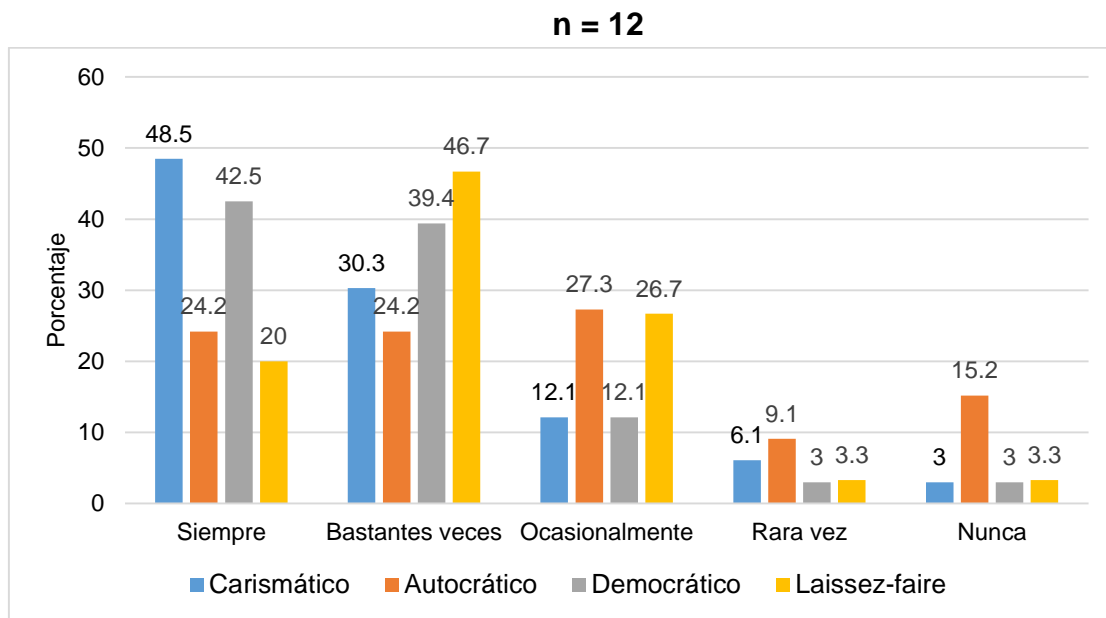


Se puede observar en la gráfica 40 que el 73.3% de los jefes y coordinadores se identifican mediante la medición: siempre, con el estilo democrático y un 60% con el estilo carismático. En la medición: bastantes veces, el 60% de los jefes y coordinadores se identifica con el estilo de liderazgo laissez-faire y sólo un 6.7% con el estilo autocrático, sin embargo, en la parte neutra, se observa que el 46.6% se identifica con este estilo.

Los estilos de liderazgo están conformados por diferentes características, cada estilo se desarrolla y busca la estabilidad o cambio del grupo u organización, sin embargo, con relación al estilo de liderazgo autocrático y “parafraseando a Tapia-Gutiérrez et al. (2011, p. 403), en un ambiente escolar que tiende a concentrar el poder y disminuir la participación del profesorado, y cuando las funciones están

poco claras, se presenta el estilo de liderazgo autocrático”, con base en esto, el estilo de liderazgo autocrático no se considera viable en un contexto escolar.

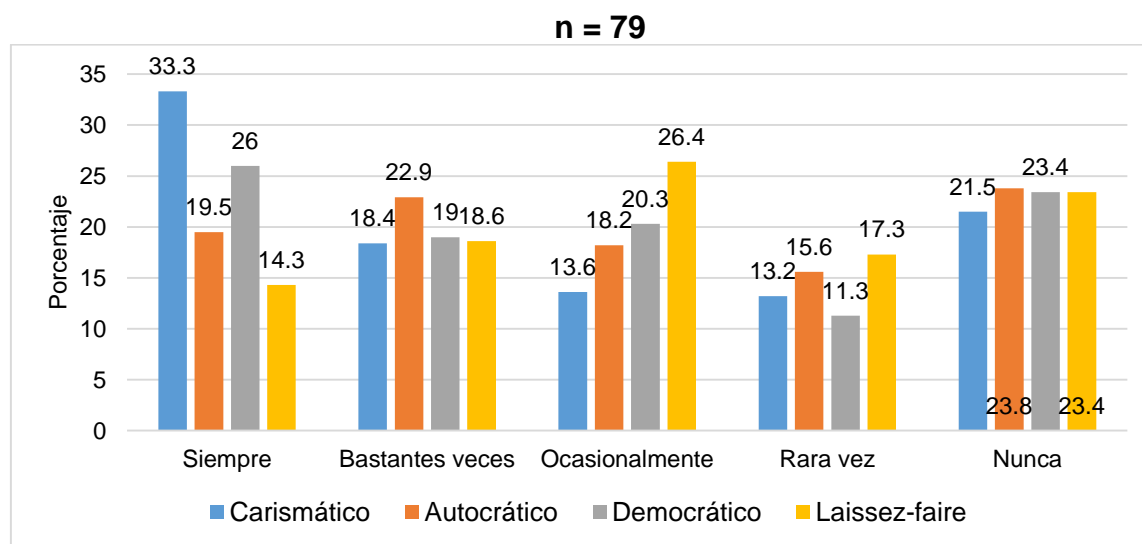
Gráfica 41. Estilos de liderazgo en opinión del PAAE.



De acuerdo con la gráfica 41, en opinión de un 48.5% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), el estilo de liderazgo que siempre se percibe en los jefes y coordinadores, es el estilo carismático, le sigue el estilo democrático con 42.5%, el cual como fortaleza se coloca en el número uno, el 81.9% del PAAE así lo percibe. Por otro lado se puede notar que el porcentaje es considerablemente alto para el estilo de liderazgo autocrático, en el cual el 48.4% del PAAE -en la suma de: siempre y bastantes veces- indican que existe en los jefes y coordinadores ese estilo de liderazgo. También se puede observar que el 46.7% del PAAE señala que se percibe el estilo de liderazgo laissez-faire y otro 26.7% lo percibe ocasionalmente.

Con base en la tabla 5 (semejanzas y diferencias de los estilos de liderazgos), una de las diferencias del estilo de liderazgo laissez-faire, respecto a los otros estilos es que aquí se renuncia al control por parte del líder, debido a esto, se necesita en los seguidores, “altos niveles de disciplina (...) para mantener el sistema”. (Richard L. Shell, citado en Semprún-Perich & Fuenmayor-Romero, 2007). Por tanto, no es factible practicar un estilo de liderazgo laissez-faire cuando no se cuenta con colaboradores disciplinados.

Gráfica 42. Estilos de liderazgo en opinión de los docentes.



Se puede apreciar en la gráfica 42 que los docentes señalan que los jefes y coordinadores tienen como mayor fortaleza el estilo de liderazgo carismático, el 51.7% así lo percibe. El 45% de los docentes señalan que el estilo de liderazgo democrático es la segunda fortaleza, sin embargo, un 42.4% indica que siempre y bastantes veces se percibe el estilo autocrático, y si se suma el 18.2% que

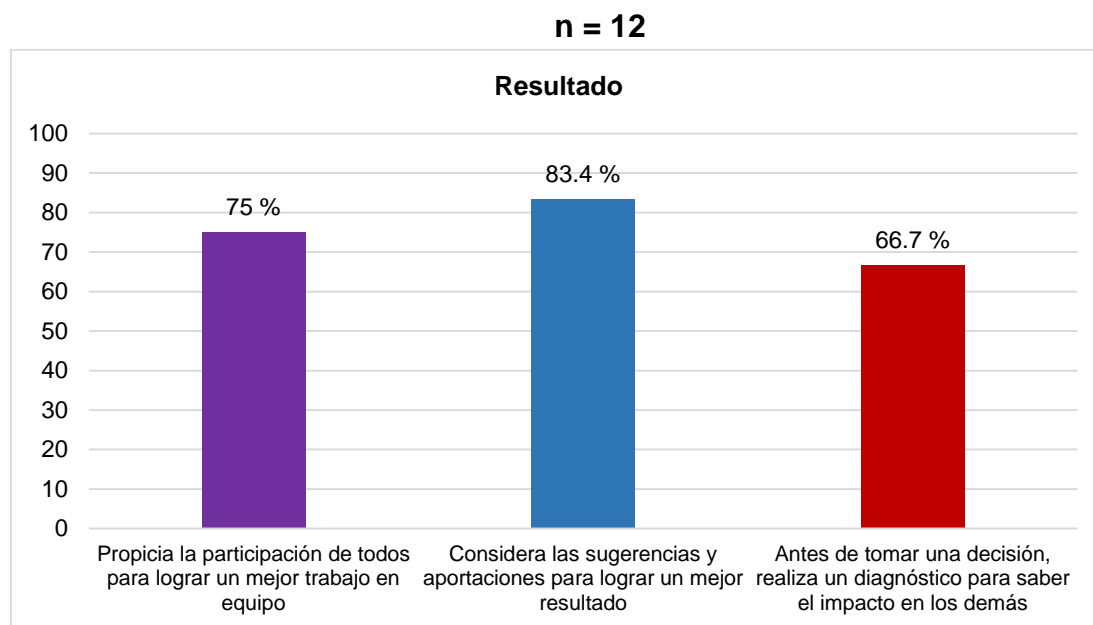
ocasionalmente lo percibe, es más del 60% de los docentes que afirman la percepción del estilo de liderazgo autocrático.

En la gráfica 40, el 93.3% de los jefes y coordinadores se identifica como fortaleza el estilo de liderazgo democrático. En la gráfica 41, el 81.9% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) percibe como mayor fortaleza el estilo democrático, pero en la gráfica 42, únicamente el 45% de los docentes lo percibe como segunda mayor fortaleza. Se puede afirmar que de acuerdo a la relación que los colaboradores tienen, su percepción es distinta, cabe recordar en lo que respecta a los docentes sólo el 29.11% de los docentes es de tiempo completo, lo cual refiere que pocos docentes tienen relación laboral considerable con sus respectivos jefes y coordinadores.

Cada persona refleja un estilo de liderazgo, a veces dos o más, lo cual va a depender del contexto y objetivo a alcanzar, debido a esto no se puede afirmar que un estilo de liderazgo es malo y otro bueno. Con relación al estilo de liderazgo democrático, la UNESCO (2006), lo considera como el estilo que permite alcanzar los objetivos del centro escolar, debido que este estilo “señala que la escuela *inclusiva* y de calidad para todos es posible, aun en las condiciones más adversas (...) y ofrecerá encontrar la dignidad personal y profesional a los profesores y las profesoras, una vez iniciado el camino a la educación de calidad para todos”, (p.p.134-135). Se puede afirmar que la práctica del estilo de liderazgo democrático se necesita promover dentro de los centros escolares para tener resultados óptimos

en las metas establecidas y lograr “satisfacer las demandas de la sociedad (mayor preparación académica y de calidad) en los egresados”.

Gráfica 43. Estilo de liderazgo democrático en opinión del PAAE.

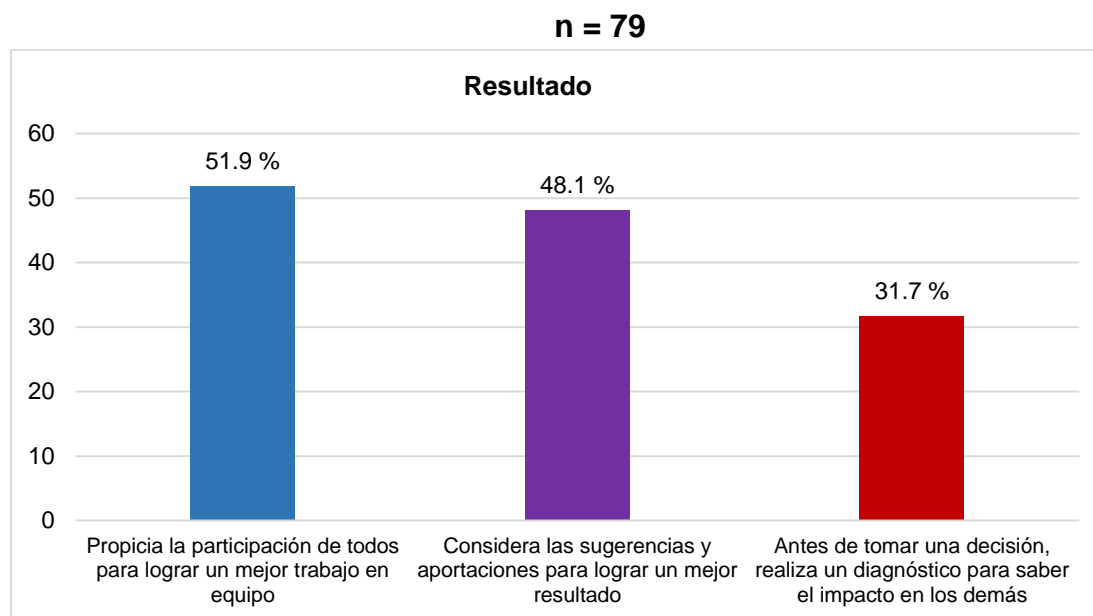


En la gráfica 43 se presenta el estilo de liderazgo democrático en opinión del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), y en la gráfica 44, en opinión de los docentes. El objetivo es –al considerar lo expuesto por la UNESCO (2006), en el párrafo anterior- presentar en ambos, el resultado en cada uno de los indicadores, para analizarlos y en la medida posible, mejorar su práctica.

Como se puede observar la percepción del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) con relación al estilo democrático de los jefes y coordinadores, los tres indicadores alcanzan un porcentaje mayor del 50%, sin embargo, el indicador: “Antes de tomar una decisión, realiza un diagnóstico para saber el

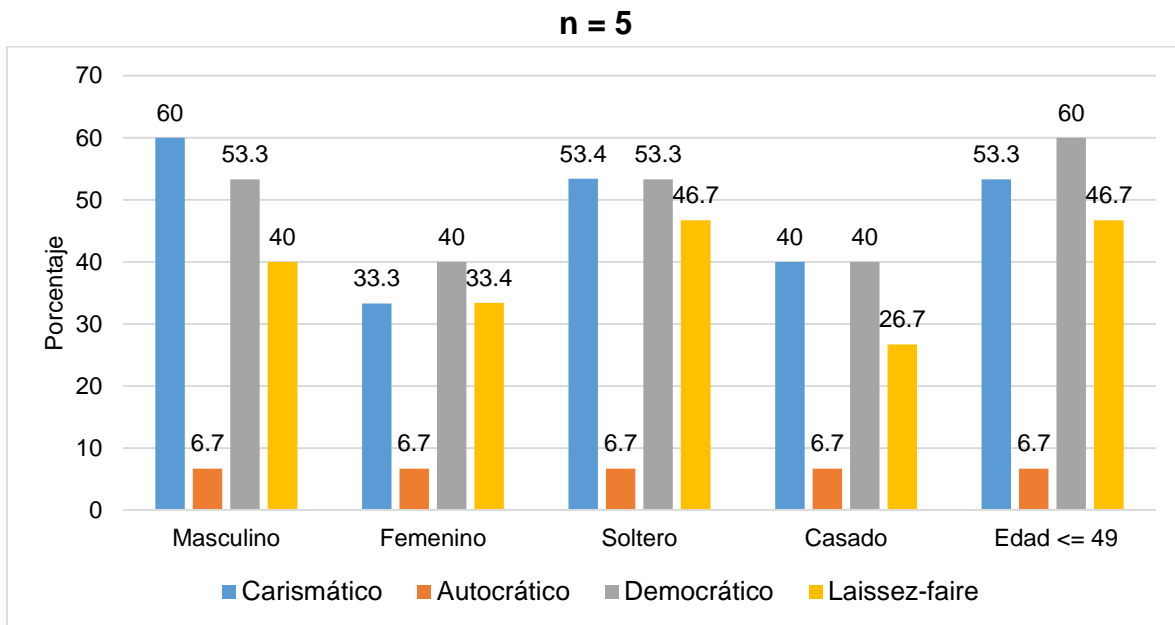
impacto en los demás”, sólo el 66.7% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PPAE) lo percibe.

Gráfica 44. Estilo de liderazgo democrático en opinión de los docentes.



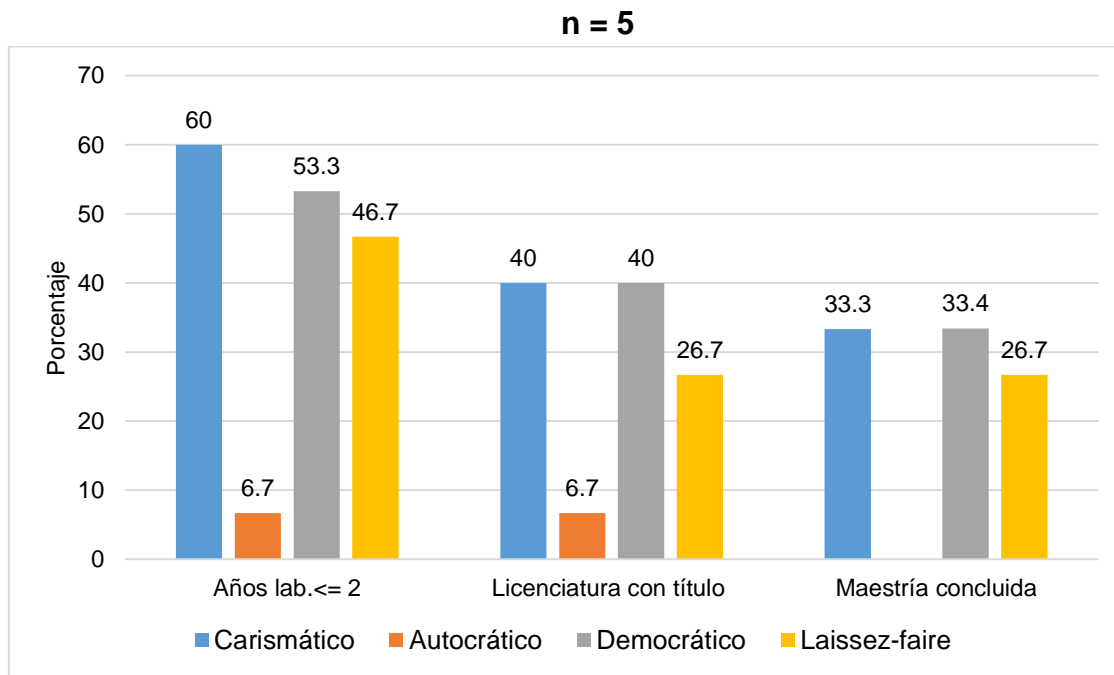
En opinión de los docentes, el estilo de liderazgo democrático en los jefes y coordinadores, se percibe muy poco. Los indicadores que miden este estilo están relativamente bajos, de los tres, el más alto es 51.9%, donde los docentes señalan que los jefes y coordinadores propician la participación de todos para lograr un mejor trabajo en equipo. Sólo el 31.7% de los docentes percibe que los jefes y coordinadores antes de tomar una decisión, realizan un diagnóstico para saber el impacto en los demás, este indicador también fue el que menor se percibió por parte del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, (gráfica 44).

Gráfica 45. Estilos de liderazgo y género, edo. civil y edad de jefes y coordinadores.



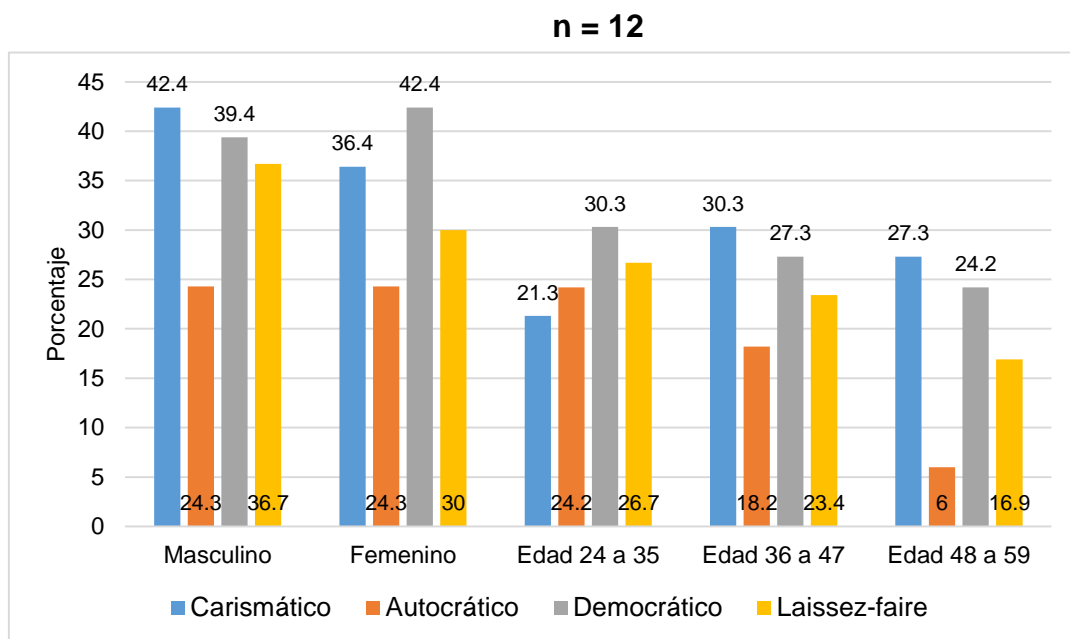
Se puede observar en la gráfica 45 que los jefes y coordinadores del género masculino son los que más se identifican con el estilo de liderazgo carismático con un 60% y sólo el 33.3% del género femenino se identifica con ese estilo. También se observa que el 60% que tienen igual o menor a 49 años de edad se identifican con el estilo democrático. En edo. civil soltero y casado, el estilo carismático y democrático siguen por arriba de los demás estilos de liderazgo.

Gráfica 46. Estilos de liderazgo y años laborando en la misma área y nivel máximo de estudios de jefes y coordinadores.



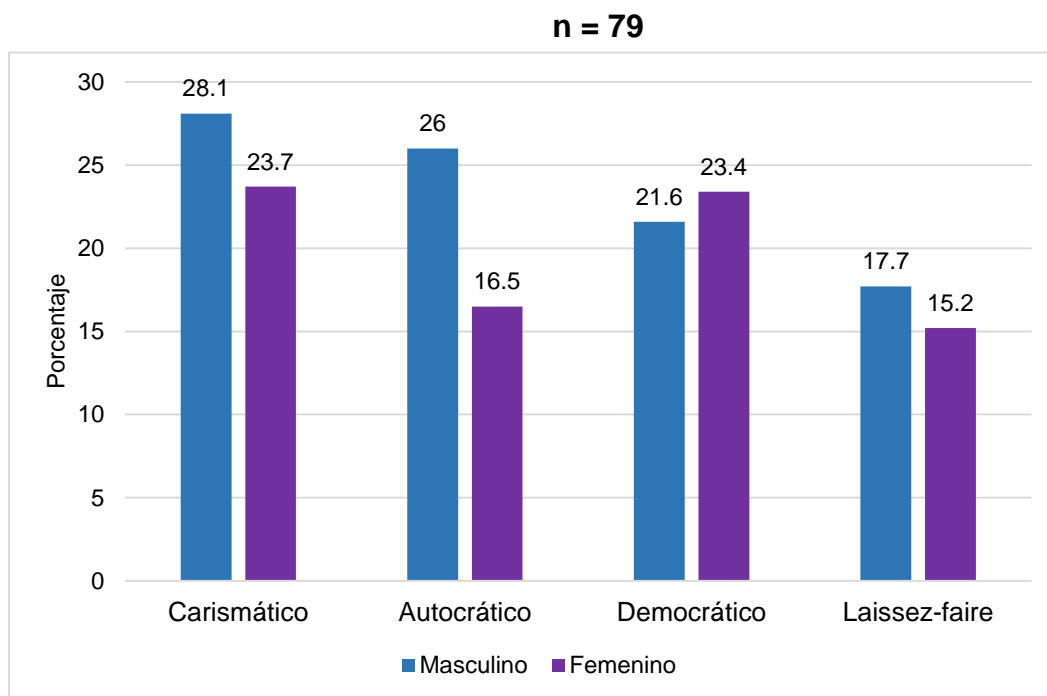
Se aprecia en la gráfica 46 que los jefes y coordinadores que tienen dos o menos años laborando en la misma área, así como los que tienen nivel de estudios de licenciatura con título son los que perciben con mayor porcentaje los estilos de liderazgo, excepto en el estilo autocrático, que tiene 6.7%, aunque esto no lo reconocieron cuando se les preguntó directamente con qué estilo se identificaban.

Gráfica 47. Estilos de liderazgo y género y edad del PAAE.



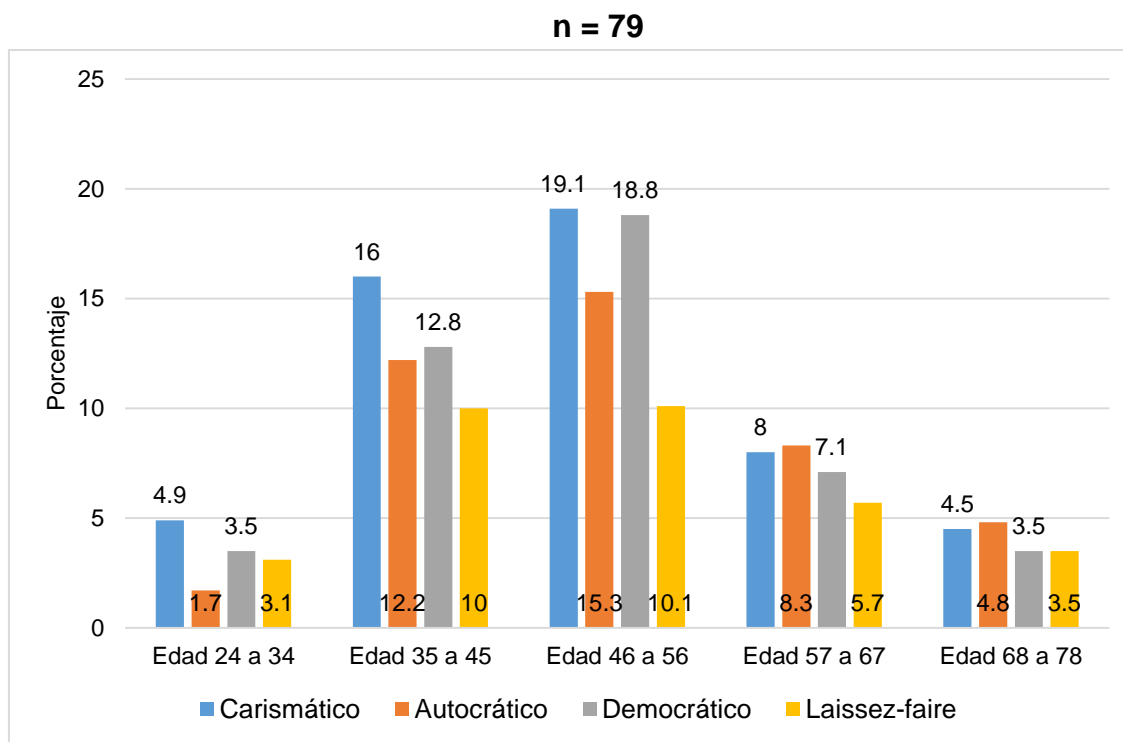
Como puede observarse en la gráfica 47, del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), el 42.4% masculino percibe en los jefes y coordinadores un estilo carismático. El género masculino y femenino, señalan como fortaleza el estilo de liderazgo democrático con un 81.8%. Para el PAAE que tienen de 24 a 35 años de edad, el 30.3% percibe el estilo democrático (porcentaje más alto en este rango de edad) y para los que tienen de 36 a 47 y de 48 a 59 años, es el estilo carismático el que más perciben, con un 30.3% y 27.3% respectivamente.

Gráfica 48. Estilos de liderazgo y género de los docentes.



Como puede verse en la gráfica 48, existe una mínima diferencia de 1.8% entre la percepción de los docentes del género masculino y femenino con relación al estilo de liderazgo democrático que los jefes y coordinadores reflejan. El mayor, 23.4%, corresponde al género femenino y el menor, 21.6, al masculino. El 26% de los docentes masculinos y el 16.5 del género femenino perciben un estilo autocrático. Para docentes masculinos y femeninos, el estilo de liderazgo que con mayor percepción reciben, es el carismático, con 28.1% y 23.7%, respectivamente. Es necesarios resaltar una vez más que el estilo de liderazgo autocrático se sigue percibiendo de manera elevada y esto no es aceptable en los líderes escolares.

Gráfica 49. Estilos de liderazgo y edad de los docentes.



Se observa que en el rango de edad de 46 a 56 años, es donde los docentes perciben con mayor porcentaje los cuatro estilos de liderazgo, 15.3% para el estilo de liderazgo autocrático. De los docentes en este rango de edad, el 10.1% indica que percibe el estilo laissez-faire. También sitúan al estilo carismático con el porcentaje mayor de 19.1% y los mismo sucede con el estilo democrático, donde el 18.8% de los docentes lo percibe en los jefes y coordinadores. (Ver gráfica 49).

5.4 Descripción del liderazgo de gestión.

Con relación a las funciones que los jefes y coordinadores realizan, se les solicitó que anotaran del 1 al 5 las funciones que con mayor relevancia llevan a cabo en su área de trabajo. Las funciones de mayor relevancia que realizan son la “atención a docentes y estudiantes” y la “programación de docentes”, ambas se encuentran en el número uno de las funciones de cuatro jefes y coordinadores. La “planeación de actividades” es la función que un jefe o coordinador lo señaló como más relevante.

Con base en las respuestas de los jefes y coordinadores, la “atención a docentes y estudiantes” se pone al frente de las funciones con cinco repeticiones, es decir el 100% considera relevante esta función, cabe hacer la aclaración que aunque los cinco jefes y coordinadores lo consideran relevante, no todos lo colocan como número uno de sus cinco principales funciones. Las funciones que sólo se consideran una sola vez son: “seguimiento académico”, “toma de decisiones” y “solución de problemas”.

Dentro de los principales desafíos que los jefes y coordinadores enfrentan al desarrollar sus funciones del liderazgo de gestión, están: “la resistencia de las personas”, “implementar proceso de innovación en pos de brindar un mejor servicio”, “la lentitud de algunos procesos administrativos y la premura –del tiempo- con la que se solicitan algunos proyectos”, estos desafíos están reflejados en el 80% de las respuestas de ellos, el otro 20% no contestó a esa pregunta. Por el contrario, con relación al desafío “del tiempo” sólo el 20% indicó que lo ha superado

porque “se organiza lo mejor posible la carga de trabajo”, El 80% no dio respuesta de cómo supera estos desafíos.

El 60% de los jefes y coordinadores indicó que existen procesos burocráticos en su área de trabajo, según el 40% señala que estos procesos se deben a que “se depende de la normatividad” y “los procesos del propio instituto”, lo que puede interpretarse como la ejecución de actividades lineales sin la posibilidad de generar o mejorar los procesos educativos que se llevan a cabo.

Por otro lado, están las competencias laborales que los jefes y coordinadores consideran necesarias para poder desempeñar las funciones del liderazgo de gestión en su área de trabajo y con base en sus respuestas abiertas en los cuestionarios se encuentran:

- “Toma de decisiones, conocimiento y manejo de procesos y administración del capital humano”;
- “Trabajo colegiado y trabajo en equipo”; y,
- “Excelente uso de TIC’S, organización y comunicación”.

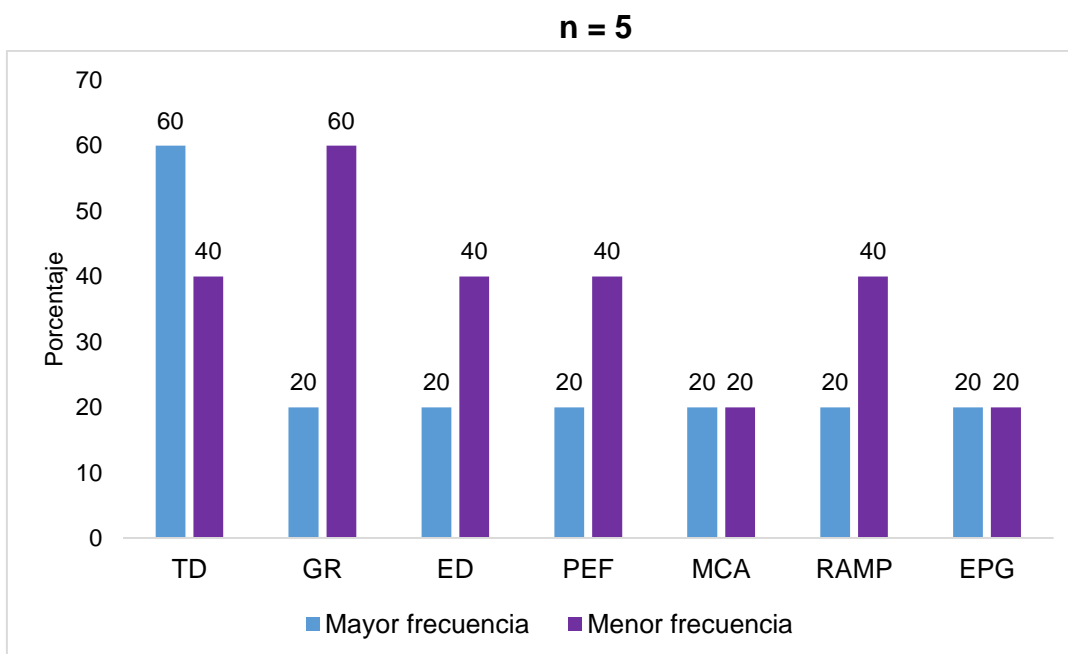
En la tabla 13 se observan algunas características y funciones del liderazgo de gestión que los jefes y coordinadores realizan.

Tabla 13. Características y funciones del liderazgo de gestión en opinión de jefes y coordinadores.

Características y funciones	Mayor frecuencia	Menor frecuencia
	Porcentaje	Porcentaje
Toma decisiones (TD)	60	40
Gestiona recursos (GR)	20	60
Enfrenta desafíos (ED)	20	40
Plantea escenario (s) futuros (PEF)	20	40
Mantiene competente su área (MCA)	20	20
Regula acciones de modo pertinente (RAMP)	20	40
Evalúa procesos de gestión (EPG)	20	20

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 50. Características y funciones del liderazgo de gestión en opinión de jefes y coordinadores.



Se puede observar en la gráfica 50 que la toma de decisiones (TD), como característica del liderazgo de gestión, es la acción que el 60% de los jefes y coordinadores realizan con mayor frecuencia, esto se puede apreciar en el extremo izquierdo. La función de gestionar recursos (GR) es por el contrario la acción que el 60% realiza con menor frecuencia. En general, sólo el 20% de los jefes y coordinadores señala que realizan diferentes acciones del liderazgo de gestión con mayor frecuencia.

El 80% de jefes y coordinadores indican que planean sus funciones de gestión, el otro 20% no contestó. Del 80% que planea, el 60% lo hace anualmente con las directrices y estrategias del Programa Operativo Anual (POA), y el 40% restante, con las directrices “que ordena la subdirección académica”. Los jefes y coordinadores que planean están atento a cualquier posible contingencia, el 100% “considera escenarios múltiples” en su planeación.

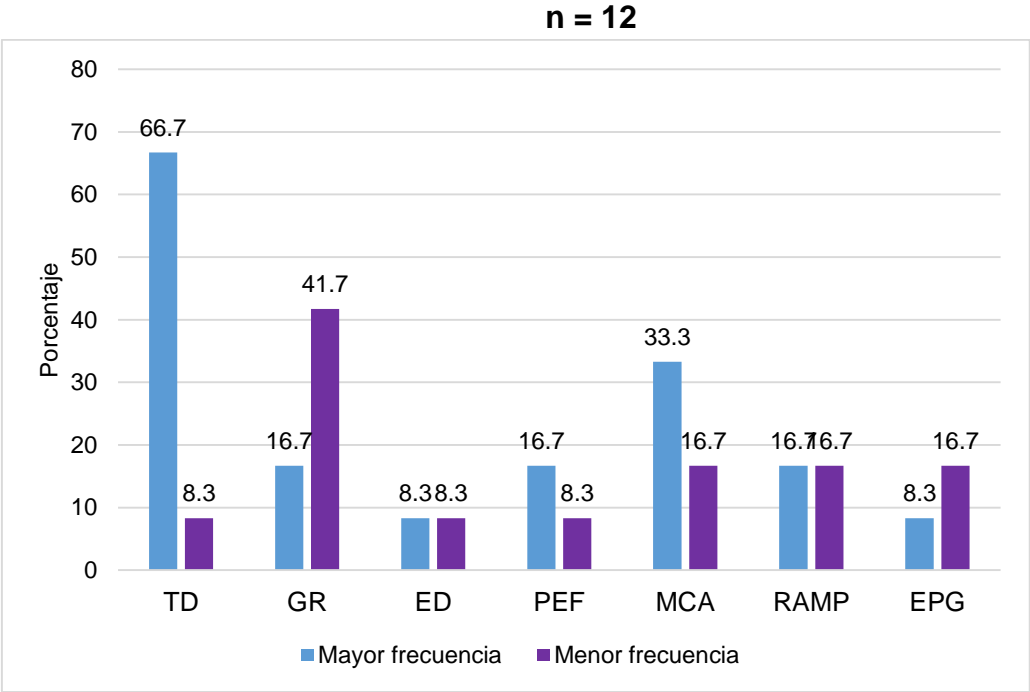
El 100% de los jefes y coordinadores consideran la viabilidad de sus planeaciones “ya que se toman en cuenta los beneficios y riesgos” que resultan de la puesta en marcha de cada acción para las funciones del liderazgo de gestión que realizan.

Con relación a la función de gestionar recursos (GR), sólo el 20% de los jefes y coordinadores señaló que una gestión importante es realizar “peticiones a los diferentes departamentos”. Esta gestión se refiere a la relación interdepartamental que existe entre las mismas licenciaturas y los departamentos de directivos académicos, donde se concentran las funciones de gestión que ellos mismos

realzan, sin embargo, un 20% de jefes y coordinadores señaló que las acciones necesarias para las gestiones es “seguir instrucciones de los directivos”, este 20% se limita a la oportunidad de mejorar o innovar procesos que les permitirían alcanzar los objetivos con mejor eficiencia.

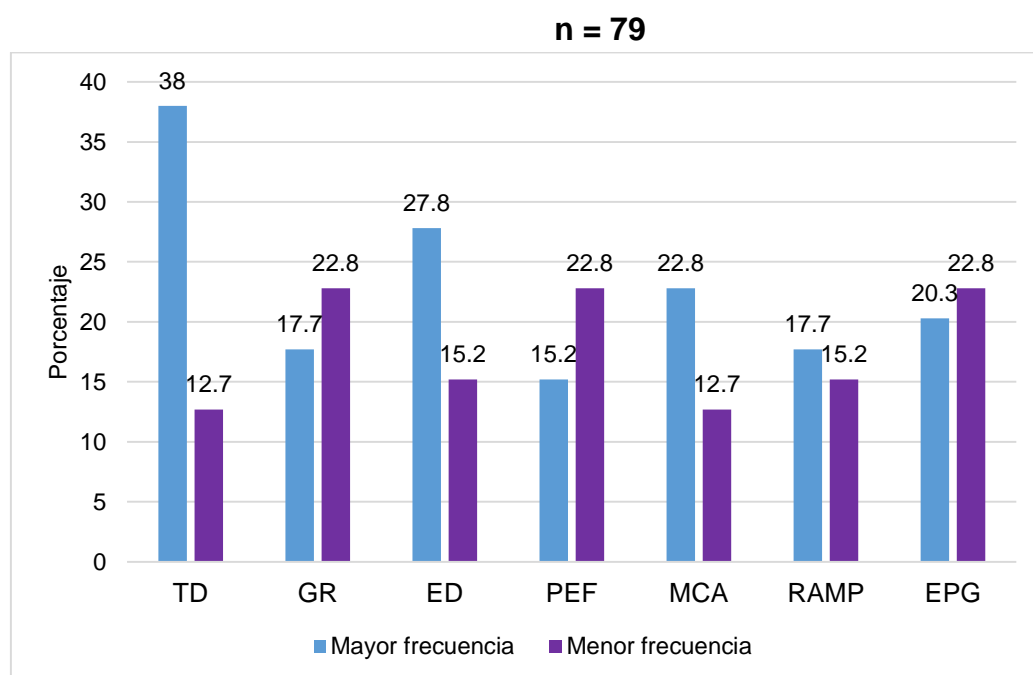
El 20% de los jefes y coordinadores señaló que la oferta de “cursos de liderazgo”, es una de las acciones institucionales que les podría permitir mejorar su gestión, otro 20% indicó que la institución debe “acotar algunos procesos administrativos y agilizarlos”, sin embargo, el 60% considera que las acciones institucionales, “todas son para mejorar”.

Gráfica 51. Características y funciones del liderazgo de gestión en opinión del PAAE.



En la gráfica 51 se aprecia que el 66.7% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), consideran que la toma de decisiones (TD) es la acción que los jefes y coordinadores realizan con mayor frecuencia, seguido por la función de mantener competente su área (MCA) con un 33.3%. Sin embargo, también el 41.7% de ellos, consideran que gestionar recursos es la función que con menor frecuencia los jefes y coordinadores realizan.

Gráfica 52. Características y funciones del liderazgo de gestión en opinión de los docentes.



Se observa en la gráfica 52 que el 38% de los docentes señalan que los jefes y coordinadores toman decisiones (TD) con mayor frecuencia y 10.2% menos de docentes están de acuerdo que los jefes y coordinadores enfrentan desafíos (ED) con mayor frecuencia. Sin embargo, el 22.8% de docentes señala que los jefes y

coordinadores gestionan recursos (GR), plantean escenarios futuro (PEF) y evalúan proceso de gestión (EPG) con menor frecuencia.

La función de gestionar recursos se percibió desde los mismos jefes y coordinadores, así como en el personal de apoyo y asistencia a la educación y el personal docente como una acción menos frecuente, lo que puede entenderse como una limitante para obtener los recursos varios que los departamentos necesitan para ejecutar sus actividades diarias de forma óptima.

Con relación al liderazgo de gestión de los jefes y coordinadores, se les formuló una pregunta directa donde ellos tenían que responder de forma abierta, si en sus reuniones de trabajo se tratan tópicos relacionadas a estos ejes, sólo el 20% dijo que si y el otro 80% que no. El 20% que afirmó que si, mencionó que estos ejes fueron enfocados al “liderazgo institucional” pero que “nunca se han tenido resultado sólidos” sobre el tema, y uno de los motivos del 80% que dijo que no, fue que “por la carga laboral” no se tocan estos temas debido a que “ello lleva la mayor parte de las cargas”.

Conclusiones.

Se presentan las conclusiones con relación a las preguntas de esta investigación, las cuales se dan con base en el orden exhibido en el capítulo 1 (descripción del proyecto de investigación).

- Datos personales y funciones del área de trabajo.
- Características de liderazgo.
- Estilos de liderazgo.
- Liderazgo de gestión de los jefes y coordinadores.

Datos personales y funciones del área de trabajo.

En general se encontró que la mayoría de las personas participantes se encuentran arriba de los 50 años de edad, por lo cual se puede afirmar que son personas adultas mayores. El género dominante es el masculino con más del 60% del total de la muestra. Asimismo la mayor parte de la muestra total es casada.

Más del 50% de los jefes y coordinadores, en sus últimos puestos de trabajo han realizado actividades similares a las que actualmente desempeñan. El que menos años ha estado laborando en su puesto actual ha sido dos años y el que más años lleva es seis. El nivel máximo de estudios con los que cuentan es de doctorado en proceso, el nivel más bajo es de licenciatura con título.

Con relación a la muestra de los docentes, sólo el 29.11% es profesor de tiempo completo. Más del 50% de ellos, tienen 10 o menos años dando clases en el mismo departamento al que pertenecen y el que más años lleva laborando es 43. El nivel máximo estudios alcanza el doctorado con grado, a diferencia de los jefes y coordinadores que es de doctorado en proceso.

El nombramiento de los administrativos que apoyan en las oficinas de las jefaturas o coordinaciones es: Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE). Menos del 50% tiene un nivel máximo de estudios de licenciatura con título. Lo que significa que es el tipo de muestra que menor nivel de estudios posee.

Características de liderazgo.

Las características que se evaluaron en los jefes y coordinadores, corresponden a seis (*crean confianza en sus seguidores, afrontan riesgos, motivan a sus seguidores, tienen visión de futuro, son íntegros y aprenden continuamente*) que resultaron ser las más frecuentes en los líderes, esto, con base en los autores siguientes: Covey, (1990); Waldman, Ramírez, House & Puranam, (2001); Li, (2005) y Oreg, (2006); UNESCO (2006); y, Contreras Torres & Barbosa Ramírez, (2013).

La mayoría de los jefes y coordinadores, de acuerdo a la medias obtenidas, consideran que ser íntegro, es la característica con la que más se identifican y que tener visión de futuro no es tan representativos para ellos. Por su parte, la percepción del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), indica que la característica que más reflejan los jefes y coordinadores es la de motivación y los

docentes perciben que es la de ser íntegro. Ambos colaboradores (PAAE y docentes) también perciben que los jefes y coordinadores muestran en menor medida la característica de tener visión de futuro.

Con relación en la percepción de los colaboradores respecto de las características que los jefes y coordinadores reflejan, se puede afirmar -al considerar la diferencia del tiempo de relación laboral que tiene el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y el tiempo de los docentes- la característica tener visión de futuro es la que requiere dinamismo para empezar a trabajar en ello, esto se sustentan con urgente atención, cuando la OCDE (2010) hace referencia que el centro educativo es un centro de constantes cambios y por lo tanto se necesita de personas que puedan controlar estos cambios, para ello, tener visión de futuro, es indispensable.

Cuando se consideran las dimensiones de: siempre, bastantes veces, ocasionalmente, rara vez y nunca, para evaluar las características de liderazgo, la mayoría de los jefes y coordinadores indican que siempre son íntegros y que bastantes veces motivan. El Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación percibe en porcentajes altos, que los jefes y coordinadores siempre reflejan las características de liderazgo, dentro de ellas despunta con el mayor de los porcentajes, que los jefes y coordinadores, siempre motivan. Por su parte el 39.5% de docentes perciben que los jefes y coordinadores siempre son íntegros y por el contrario, el 19.6% señala que nunca reflejan la característica de tener visión de futuro.

En su autoevaluación, los jefes y coordinadores indicaron con relación a la característica de aprender continuamente, y con base al análisis que se hizo con los indicadores que evalúan esta característica, que esto no lo hacen con mucha frecuencia, es decir, los años en que participan en un curso o estudio académico son prolongados.

Se observó que los jefes y coordinadores del género masculino, los que son solteros, los que tienen 49 o menos años de edad, los que llevan dos o menos años laborando en la misma área y quienes poseen nivel de estudios de licenciatura con título, son quienes tienen mayor fortaleza en las características de liderazgo.

El Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) del género femenino, que son casados, que tienen entre los 36 y 47 años de edad, de 1 a 4 años laborando en la misma área y que cuentan con licenciatura con título, perciben con mayor fortaleza las características de liderazgo que reflejan los jefes y coordinadores. Sin embargo, el 8.4% masculino, el 9.8% soltero, el 7% que tiene entre 24 y 35 años de edad, el 8.3% de los que llevan de 1 a 4 años laborando en la misma área y el 8.4% que tienen licenciatura con título, perciben que las características: tiene visión de futuro, afronta riesgos, crea confianza, afronta riesgos (se repite dos veces), respectivamente, son donde los jefes y coordinadores tienen mayor oportunidad.

Los docentes del género masculino, casados, que tienen de 46 a 56 años de edad, llevan de 1 a 10 años laborando en la misma área y poseen un nivel de estudios de licenciatura con título, perciben con mayor fortaleza las características de liderazgo

en los jefes y coordinadores. De forma general los docentes perciben que una de las características de liderazgo con mayor oportunidad en los jefes y coordinadores, es también con relación a tener visión de futuro.

Estilos de liderazgo.

El 100% de los jefes y coordinadores afirman ejercer un estilo de liderazgo, más de la mitad se identifica con el estilo democrático y otros con el estilo carismático y laissez-faire. Estas respuestas fueron obtenidas mediante preguntas directas, se hace la aclaración porque en cuanto los estilos se evaluaron con determinados indicadores, los resultados son relativamente diferentes.

Por medio de los indicadores, los jefes y coordinadores señalan con media de 2.6, que practican acciones de un estilo de liderazgo autocrático, estilo con el que ninguno de ellos se identificó en las preguntas directas. Sin embargo, la media de 3.33 del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), y 2.98 de los docentes, también perciben la práctica del estilo de liderazgo autocrático en los jefes y coordinadores.

Con relación a la mediciones, la mayoría de los jefes y coordinadores señala que siempre ejercen el estilo de liderazgo democrático y sólo el 20% nunca ejerce un estilo democrático, esto quiere decir que si existe la práctica de liderazgo autocrático, contrario a su respuesta en las preguntas directas. Se puede afirmar que ellos ejecutan acciones que con base en los indicadores, pertenecen al estilo de liderazgo autocrático, sin embargo, se aprecia que ellos no asocian tales

acciones a un estilo de liderazgo autocrático. Es importante reconocer y aceptar que con base a las medias indicadas por los colaboradores (el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y los docentes) el liderazgo autocrático se percibe poco, pero no está absuelto de la práctica por los jefes y coordinadores, inclusive, el 46.6% afirma que ocasionalmente ejerce este estilo de liderazgo.

El Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), percibe que los jefes y coordinadores tienen la mayor fortaleza en el estilo de liderazgo democrático, aunque este sólo lo señala el 81.9% del PAAE. Asimismo, un alto porcentaje del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación percibe que los jefes y coordinadores bastantes veces ejercen el estilo de liderazgo laissez-faire. Por parte de los docentes, ellos perciben que el estilo de liderazgo carismático es la mayor fortaleza de los jefes y coordinadores, sin embargo, más del 60% entre siempre, bastantes veces y ocasionalmente perciben en los jefes y coordinadores, el estilo autocrático.

Con relación a la percepción de los docentes del estilo de liderazgo que los jefes y coordinadores ejercen, se necesita mencionar que sólo el 29.11% del total, son de tiempo completo. Se considera que entre más horas laboren, hay más posibilidad de que tengan mayor relación con el su jefe o coordinador. En ese sentido, las percepciones cambian de un profesor que es de tiempo completo, a un profesor que es de asignatura o por horas.

Los jefes y coordinadores que tienen 49 o menos años de edad y los que tienen dos o menos años laborando en la misma área, son los que ejercen más el estilo de liderazgo democrático. La práctica de este estilo de liderazgo disminuye en los jefes y coordinadores que tienen seis o más años laborando en el mismo departamento. Se puede concluir que conforme los años laborales se incrementan en la misma área, se pierde el interés por practicar el liderazgo democrático.

Se puede afirmar con base en el análisis de la propia percepción de los jefes y coordinadores, del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y con la percepción de los docentes, que el estilo de liderazgo que más ejercen los jefes y coordinadores, es el estilo democrático y le sigue el estilo carismático.

No existe un liderazgo “bueno” o “malo”, pero al considerar lo que la UNESCO (2006) y la OCDE (2010) señalan con relación al liderazgo que se debe practicar dentro de las escuelas, el cual tiene que reflejarse en una educación de calidad y “parafraseando a Riveros-Barrera (2012, p. 292), el liderazgo escolar debe de manifestarse con la participación de la comunidad en los procesos de direccionamiento”, es el liderazgo democrático el que se necesita promover dentro de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás. Con la participación de todos los actores del centro escolar (la comunidad) se estaría promoviendo en automático un «liderazgo del sistema» como al que se refiere Lorenzo Delgado (2012) en el apartado 1.1 de esta investigación.

Liderazgo de gestión de los jefes y coordinadores.

Se encontró que las tres principales funciones del liderazgo de gestión que los jefes y coordinadores realizan es: “la atención a docentes y estudiantes”, “programación de docentes” y la “planeación de actividades”. De forma abierta, el 20% de los jefes y coordinadores señaló “que una gestión importante es realizar peticiones a los diferentes departamentos”.

Una de las funciones de liderazgo de gestión que los jefes y coordinadores realizan, y que señalan con poca repetición en sus respuestas es la “toma de decisiones”, sin embargo y contrario a esto, la mayoría indica –en otra pregunta abierta- que una de las competencias necesarias para desempeñar las funciones en su área de trabajo, es “toma de decisiones”.

Con base en una pregunta donde los jefes y coordinadores tenían que enumerar las acciones relacionadas con el liderazgo de gestión, en un orden de frecuencias, resulta interesante nuevamente, que ellos mismo, indiquen que la “toma de decisiones” es la función que el 60% realiza con mayor frecuencia y resulta paradójico que otro 60% indique que con menor frecuencia gestionan recursos. El 66.7% del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y el 38% de los docentes, señalan que los jefes y coordinadores toman decisiones con mayor frecuencia.

El 80% de los jefes y coordinadores planean sus funciones de gestión y el 60% sigue “las directrices y estrategias del Programa Operativo Anual”.

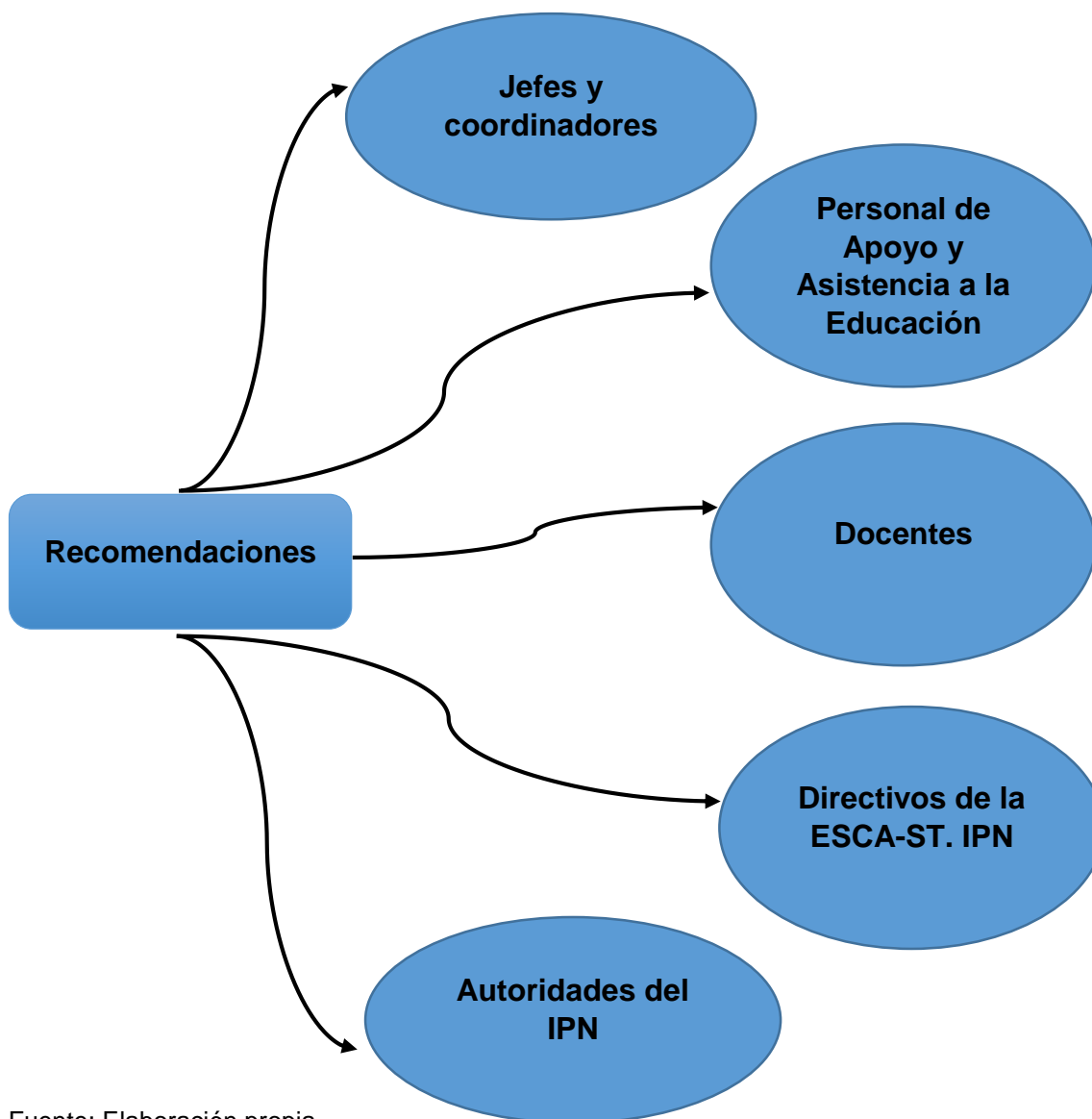
Es importante mencionar que el principal desafío que los jefes y coordinadores encuentran para realizar las gestiones necesarias para el desarrollo de sus funciones es “la resistencia de las personas”. Es ilógico creer que cuando los jefes y coordinadores buscan efectuar mejoras en los procesos dentro de sus departamentos, los colaboradores no les permitan hacerlo.

El estilo de liderazgo democrático se puede vincular directamente con el liderazgo de gestión de los jefes y coordinadores. Como lo indica la OCDE (2010), “definir el papel de los directores de escuela en términos de liderazgo y de gestión, y determinar los estándares profesionales, es un importante primer paso para la mejora escolar” (p. 137), esto es lo que se busca con la práctica de un liderazgo democrático.

Recomendaciones.

Con relación en las conclusiones expuestas, a continuación se desarrollan recomendaciones hacia las partes involucradas de manera directa e indirecta en esta investigación. En la figura 3, se esquematiza las partes a las cuales se les dirigen las recomendaciones.

Figura 3. Recomendaciones a las partes involucradas de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

A los jefes y coordinadores.

Reforzar los indicadores de las características de liderazgo en los cuales el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y los docentes perciben que existen oportunidades de mejora, especialmente con relación en la característica de tener visión de futuro, que es donde se observa la mayor oportunidad, con la finalidad de crear ambientes donde se pueda potenciar en conjunto toda habilidad y capacidad de los colaboradores.

Se parte de que no existe liderazgo bueno o malo, pero con base en la argumentación de la OCDE (2010) con respecto al estilo de liderazgo democrático, se les sugiere trabajar con ímpetu en la práctica de este estilo de liderazgo. No obstante, también el liderazgo carismático puede tener repercusiones favorables en los procesos de direccionamiento de los departamentos.

Con relación a la característica: aprende continuamente, se les invita a considerar la participación en cursos o estudios académicos con mayor frecuencia. Se les recomienda acceder a los Cursos Online Masivos y Abiertos (MOOC) desde las plataformas de México X, Miríada X, entre otros, donde se encuentran cursos de diferentes ejes temáticos y sobre todo, asociados al perfil y contexto profesional.

Determinar las competencias que con base en su experiencia, son necesarias para el funcionamiento de los departamentos, registrarlos y sobre todo ponerlos en práctica para que cada gestión que desarrollen en sus funciones, permitan obtener resultados óptimos.

Al Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE).

Retroalimentar a los jefes y coordinadores de licenciaturas las oportunidades que tienen con relación en las características y estilos de liderazgo. De forma puntual en la característica que se refiere a tener visión de futuro y al estilo democrático.

Que los indicadores de las características y estilos de liderazgo se practiquen desde lo personal, para promover un liderazgo del sistema que permita la mejora continua en el departamento al que pertenecen.

A los docentes.

Sugerir a los jefes y coordinadores, cada vez que sea necesario, el reforzamiento de los indicadores de las características y estilos de liderazgo descritos en el cuestionario.

Promover el estilo de liderazgo democrático desde el aula de clases. Que se considere el argumento de la OCDE (2010), que señala que muchos profesores, son los que finalmente ocupan los puestos directivos de los centros escolares, por tanto, es necesario que se inicie con este cometido en la brevedad posible.

A los directivos de la ESCA-ST. IPN.

Con relación a las características de liderazgo, se sugiere que los indicadores de mayor oportunidad se retomen en el diseño de un curso y se promueva el dinamismo constante en tales indicadores, para convertirlos en fortalezas. Se considere la oferta de un taller sobre el tema de liderazgo de gestión.

Que consideren desde su área local –como directivos- promover el liderazgo democrático y de gestión, reforzar los indicadores e implementar estrategias que permitan a los jefes y coordinadores aprehender de lo que se hace en niveles jerárquicos más altos.

Implementar desde lo local –a nivel ESCA Santo Tomás- un curso sobre las competencias que el jefe o coordinador de licenciatura necesita para el funcionamiento eficiente en sus procesos de gestión.

Enseñar con el ejemplo que el liderazgo, con base en lo indicado desde el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y reflejado en las líneas de acción del Programa de Desarrollo Institucional 2013- 2018, es hoy, uno de los temas que requiere ser puesto en práctica para llegar a ser competentes en una sociedad del conocimiento.

A las autoridades del IPN.

Que brinden apoyo a los directivos de la ESCA Santo Tomás para efectuar las recomendaciones dadas. Para la implementación de tales recomendaciones se requieren diversos recursos, los cuales necesitan optimizarse, no con la filosofía única de hacer más con menos, sino de hacer lo mismo, con menos. Aprender a valorar los recursos es uno de los indicadores de la característica de ser íntegro.

Escuchar las necesidades de los diferentes actores que conforman cada Escuela, aunque es un mismo sistema, siempre existen situaciones diversas que son propias de las personas y el contexto en determinada escuela.

Sugerencias para estudios futuros.

Al realizar la presente investigación se encontró que los estudios sobre el liderazgo de gestión de jefes y coordinadores son muy importantes para el cumplimiento de sus actividades departamentales, además que pueden ser abordados desde diferentes perspectivas. Por tanto se sugieren los siguientes estudios:

1. Realizar un estudio para analizar qué estilo de liderazgo en jefes y coordinadores de licenciaturas tiene mayor relevancia en los resultados positivos para el propio departamento, lo cual permitiría diseñar un curso específico de liderazgo, que permita fortalecer tales competencias.
2. Efectuar un estudio del liderazgo de gestión de coordinadores de programas de posgrados de la misma Escuela y cruzar esos resultados con los de esta investigación, esto ayudará para fortalecer las competencias de liderazgo en ambos grupos de investigación y obtener resultados en los procesos con eficacia y eficiencia.
3. Ejecutar un estudio del personal directivo de esta Escuela, sobre sus estilos de liderazgo y analizar la manera de cómo influye en los jefes y coordinadores de departamento con la finalidad de establecer estrategias de mejora que provengan desde arriba y se reconozcan hasta el nivel operativo, esto por la importancia que la práctica de liderazgo de gestión tiene en todos los actores de un centro escolar, lo cual permite brindar educación de calidad.
4. Llevar a cabo un estudio con jefes y coordinadores de licenciaturas de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan sobre el

liderazgo de gestión, con la finalidad de comparar los resultados y fomentar un liderazgo del sistema como al que se refiere en esta investigación.

5. Realizar el estudio del tema que ocupa a la presente investigación pero con el enfoque de investigación cualitativo, debido que durante el proceso de aplicación de los instrumentos, hubieron muchos comentarios y gestos por parte de todos los objetos de estudio, que con las herramientas del enfoque cualitativo se puede profundizar más y se podría aportar diferentes resultados, precisamente por el tratamiento de toda la información.

Glosario.

- **Acción.**

Es la ejecución de una actividad dentro del marco laboral que permite a la persona lograr los objetivos establecidos o requeridos por el departamento a su cargo o donde trabaja.

- **Colaborador.**

Persona asignada que apoya en los procesos administrativos al responsable del departamento donde labora.

- **Coordinador de carrera.**

Se denomina coordinador de carrera al personal responsable de una licenciatura que se ofrece en la Escuela Superior de Comercio y Administración-Santo Tomás (ESCA-ST), que no se refleje en el organigrama institucional como Departamento de Formación Profesional.

- **Desarrollo.**

Es la forma progresiva en cómo se llevan a cabo las acciones que realizan los responsables de las licenciaturas que se ofrecen en la ESCA-ST, con base a las funciones establecidas.

- Estilo de liderazgo.

Está formado por características que adquieren los líderes, el conjunto de tales características (por ejemplo; crear confianza, afrontar riesgos, motivar, etc.) y su repetición constante en la persona promueven y reflejan un estilo determinado de liderazgo.

- Funciones.

Son las acciones de gestión establecidas por el departamento que realiza el responsable de la licenciatura para promover la eficacia y eficiencia de los resultados en los objetivos que se hayan establecidos.

- Gestión.

Son procesos que ayudan a la adquisición y el uso oportuno de todos los recursos que permiten que el departamento mantenga un nivel de competitividad y calidad en los resultados.

- Institución educativa.

Se le denomina también Escuela, tiene como objetivo ofrecer una o más carreras de formación profesional mediante educación de calidad.

- Jefe de carrera.

Se designa jefe de carrera al personal responsable de una licenciatura que se ofrece en la Escuela Superior de Comercio y Administración-Santo Tomás (ESCA-ST), que se encuentre reflejado en el organigrama institucional como Departamento de Formación Profesional.

- Licenciatura.

Programa de carrera profesional que se oferta en la ESCA, con la finalidad de preparar en un perfil determinado a las personas para la obtención de un título universitario.

- Liderazgo.

Es la capacidad para relacionarse con personas e influenciarlas al logro de una meta establecida, donde las acciones no sólo se hagan, sino que se quieran hacer.

- Liderazgo escolar.

Capacidad de influir en los diversos actores de la institución educativa para el trabajo conjunto y el logro de las metas establecidas.

- Normativa.

Son las reglas o políticas por las cuales se direcciona el liderazgo escolar y la gestión, que son establecidas por organismos internacionales y nacionales con base en investigaciones.

- Percepción.

Es el conocimiento que tiene el colaborador mediante la experiencia, o impresiones sobre el liderazgo del responsable de departamento.

- Proceso.

Es el conjunto de funciones realizadas por el responsable de departamento que tiene el objetivo de lograr resultados de forma óptima en la ejecución o elaboración de un trabajo.

Referencias.

Aguirre, M. (2004). El líder. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/elider.htm>

Álvarez García, I. (2015). Fundamentos teóricos de la evaluación. En Álvarez García, I. y Romay Muñoz de Cote, M. de la L. (Ed.). *Cultura de evaluación y desafíos para el desarrollo de las instituciones educativas* (51-77). México: Limusa

Álvarez García, I., Casas Haro, M. del C. y Pelegrín Mesa, A. (2015). La gestión educativa estratégica para la formación de directivos y líderes de instituciones educativas.

Álvarez García, I., Topete Barrera, C. y Abundes Pérez, A. M. (2011). El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Recuperado de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf

Álvarez García, I. y Casas Haro, M. del C. (2008). Desafíos para la formación en gestión. Experiencias mexicanas. *Investigación Administrativa*, (102) 30-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045208003.pdf>

Álvarez García, I. y Topete Barrera, C. (2004). Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (México), XXXIV (3) 11-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/270/27034302.pdf>

Amores Fernández, F.J. & Ritacco Real, M. (2011). Las buenas prácticas en el ámbito educativo y el liderazgo de la escuela en contextos de mayor riesgo de exclusión escolar y social. *Iberoamericana de educación*, 56 (3). Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/4227Amores.pdf>

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2015). Programa de Apoyo a la Formación Profesional, ANUIES. Recuperado de <http://www.anui.es.mx/programas-y-proyectos/programa-de-apoyo-a-la-formacion-profesional-pafp>

Barrientos Noriega, A. I. y Taracena Ruiz, E, (2008). La participación y estilo de gestión escolar en directores de secundaria. Un estudio de caso. *RMIE*, 13 (36), 113-141. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/v1/revista/visualizador.php?articulo=ART36005&criterio=http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v13/n036/pdf/v13n036art005es.pdf>

Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment!, *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (7) 335-345.

Cámara de Diputados. (2016, 1 de mayo). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

Carbone, R., Olguín, J. C., Ostoic, D., & Sepúlveda, L. (2008). Situación del liderazgo educativo en Chile. Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, Ministerio de Educación. Chile: Universidad Alberto Hurtado. Recuperado de http://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_educativo_chile.pdf

Cartwright, D. y Zander, A. (1971). *Dinámica de grupos*. México: Trillas

Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Versión preliminar. Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

Contreras Torres, F. & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>

Coordinación General de Formación e Innovación Educativa. (2014). Acciones de Formación personal directivo, docente, de apoyo y asistencia de la educación. Recuperado de <http://www.cgfie.ipn.mx/Documents/difusion/Catalogo-AF2014-WEB.pdf>

Covey, R. S. (1990). *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires: Paidós

De Pree, M. (2004). *Leadership Is an Art*. New York, ny, usa: Doubleday.

Fisher, B. M. y Strauss, A. L. (1988). *El interaccionismo*. En *Historia del análisis sociológico*, T. Bottomore y R. Nisbet (comps.). Buenos Aires: Amorrortu Editores

García Garduño, J. M. (2000). ¿Cuáles son las características del liderazgo del director y del supervisor de educación básico efectivo? Una revisión de la literatura internacional y la investigación generada en México. En: *Psicología educativa: programas y desafíos en educación básica*, p. 109-124. México: UPN

Gómez Ortiz, R.A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*. (24), 157-194. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf>

Gómez-Rada, C. A. (s.f). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes.

Cuadernos hispanoamericanos de psicología. 2 (2), 61-67. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010).

Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill

Hernández Yáñez, M.L. (2013). Liderazgo académico. XLII, 3 (167). Recuperado de

http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista167_S2A2ES.pdf

Hopkins, D. (2009). «L'emergència del lideratge del sistema». Debats d'Educació,

12. Barcelona: Fundació Jaume Bofill - UOC. Recuperado de

<http://www.fbofill.cat/sites/default/files/498.pdf>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2013). *Sistema de*

Cuentas Nacionales de México. Productividad total de los factores 1990-

2011. México: INEGI. Recuperado de

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/cuentas/bienes%20y%20servicios/produccion_total/product_total_90_11/PTF_SCNM.pdf

Instituto Politécnico Nacional-Escuela Superior de Comercio y Administración.

(2016, 1 de mayo). Historia. Recuperado de

<http://www.escasto.ipn.mx/Conocenos/Paginas/Historia.aspx>

Instituto Politécnico Nacional-Escuela Superior de Comercio y Administración.

(2016, 27 de abril). Oferta Educativa. Recuperado de

http://www.escasto.ipn.mx/Oferta_Educativa/Paginas/Ofertas.aspx

Instituto Politécnico Nacional-Escuela Superior de Comercio y Administración.

(2016, 27 de abril). Oferta Educativa. Recuperado de

<http://www.escasto.ipn.mx/Posg-e-Inves/Paginas/OfertaEducativa.aspx>

Instituto Politécnico Nacional. (2015). Información del personal docente y de apoyo a la educación. Departamento de capital humano.

Instituto Politécnico Nacional. (2013). Programa de Desarrollo Institucional 2013-

2018. Recuperado de

<http://www.repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/17346>

Instituto Politécnico Nacional. (2012). Libro blanco IPN una oportunidad renovada.

Impulso a la Innovación de la Educación Tecnológica. Recuperado de

<http://www.ipn.mx/Documents/Transparencia/Documento2.pdf>

Katz, D. & Kahn, R. (1999). *Psicología Social de la Organizaciones*. México: Trillas

Kouzes, M. J. y Posner, Z. B. (2010). *El desafío del liderazgo. Reflexiones cristianas*.

Argentina: Peniel

Küester-Boluda, I. & Avilés-Valenzuela, M. E. (2011). El estilo de liderazgo y orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo

docente universitario. *Revista Journal*, 5 (3), 64-79. doi:

10.3232/GCG.2011.V5.N3.04

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Chile: Impreso en Salesianos. Recuperado de [http://fch.cl/wp-](http://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro_Liethwood.pdf)

[content/uploads/2012/08/Libro_Liethwood.pdf](http://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro_Liethwood.pdf)

Lorea Leite, M. C., et al (2012). Gestión escolar democrática. Una construcción contextualizada en escuelas municipales de la ciudad de Pelotas, RS,

Brasil. 17 (52), 89-113. Recuperado de

<http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v17n52/v17n52a5.pdf>

Lorenzo Delgado, M. (2012). Las comunidades de liderazgo en centros educativos. 48 (1), 9-21. Recuperado de

<http://www.raco.cat/index.php/Educacion/article/view/252990/339735>

Lussier, R. N. & Achua, C. F. (Ed.) (2010). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: 4ta. Edi. Artgraph

Napier, R. W. y Gershenfeld, M. K. (1994). *Grupos: teoría y experiencia*. México: Trillas

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2010). *Mejorar las Escuelas. Estrategias para la Acción en México*. México: OCDE

Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Perú: Ministerio de educación, UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2008). *Evaluación de la Red de Liderazgo Escolar de la OREALC-UNESCO*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001610/161087s.pdf>

Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2006). *Líderes escolares, un tesoro para la educación. Bases del liderazgo en educación*. Chile: OREALC/UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>

Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26,543–562.

Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa: Módulo II Gestión educativa estratégica.*

Buenos Aires: IIPE. Recuperado de
<http://poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf>

Presidencia de la República. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Recuperado de <http://pnd.gob.mx/>

Raven, B. H. y Rubin, J. Z. (1981). *Psicología social. Las personas en grupos.*

México: Compañía Editorial Continental

Restrepo-Abondano, J. M. & Restrepo-Torres, M. L. (2012). Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Educ. Educ.* 15 (1), 117-

129. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v15n1/v15n1a08>

Riveros-Barrera, A. (2012) La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educ. Educ.* 15 (2), 289-301. Recuperado de

<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1845/2811>

Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI (4), 629-641. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016613006>

Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés

Secretaría de Educación Pública. (2013). Programa Sectorial de Educación 2013-2018. Recuperado de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf

Semprún-Perich, R. D. & Fuenmayor-Romero, J. C. (2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿una realidad o una ficción institucional? *Laurus*, 13 (23), 350-380. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76102318.pdf>

Soto, B. (2016, 1 de mayo). El Liderazgo laissez-faire. *Gestión. Org*. Recuperado de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45866/el-liderazgo-laissez-faire/>

Tapia-Gutiérrez, C. P., Mansilla-Sepúlveda, J., Becerra-Peña, S. & Saavedra-Muñoz, J. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Educ.Educ.* 14 (2), 389-409. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1930/2485>

Weber, M. (1981). *Economía y sociedad*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica

Anexos

Anexo 1. Tabla de especificaciones.

Liderazgo de gestión de los jefes y coordinadores de las licenciaturas de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás.									
Pregunta central				Objetivo general					
¿Cuál es el liderazgo de gestión que ejercen los jefes y coordinadores de licenciaturas de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás?				Analizar el liderazgo de gestión que ejercen jefes y coordinadores de licenciaturas en la Escuela Superior de Comercio y Administración, para proponer acciones de mejoramiento que incidan en su liderazgo.					
Pregunta de investigación	Objetivo específico	Dimensión	Variable	Definición operacional	Indicadores	Núm. de preguntas			
						C C	G E	C P	C D
		Datos personales y funciones del área de trabajo.		Se refiere a los datos personales de jefes y coordinadores, docentes y personal de apoyo y asistencia a la educación de licenciatura del IPN ESCA-ST y las funciones propias del perfil de puesto.	Año de nacimiento Género Estado civil Último puesto de trabajo Carrera a la que pertenece Nivel jerárquico (nombramiento en la ESCA) Años en el puesto actual Último grado de estudio Funciones del área: Toma de decisiones Gestiona recurso Enfrenta los desafíos Plantea escenario (s) de futuro Mantiene competente su área Coordina acciones de modo pertinente Evalúa los proceso de gestión Competencias laborales	1 2 3 4 5 6 7 8,9 ,11 10	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	

Continuación...										
Pregunta de investigación	Objetivo específico	Dimensión	Variable	Definición operacional	Indicadores	Núm. de preguntas				
						C C	G E	C P	C D	
¿Cuál es el estilo de liderazgo de los jefes y coordinadores de licenciatura?	Identificar el estilo de liderazgo de los jefes y coordinadores de licenciatura.	Características de liderazgo.		Acción que realiza un líder para guiar a una o más personas.	* Afronta riesgos * Tiene visión de futuro * Motiva Crea confianza Es íntegro Aprende continuamente	1, 6, 11, 16, 21, 26* 2, 7, 12, 17, 22, 27* 3, 8, 13, 18, 23, 28* 4, 9, 14, 19, 24, 29 5, 10, 15, 20, 25, 30 31, 32				

Continuación...										
Pregunta de investigación	Objetivo específico	Dimensión	Variable	Definición operacional	Indicadores	Núm. de preguntas				
						C	G	C	C	
						C	E	P	D	
¿Cuál es el estilo de liderazgo de los jefes y coordinadores de licenciatura?	Identificar el estilo de liderazgo de los jefes y coordinadores de licenciatura.	Estilos de liderazgo.		Se refiere a la capacidad del jefe o coordinador de carrera del IPN ESCA ST a nivel licenciatura para influir en sus seguidores para el logro de las metas institucionales.	Estilo de liderazgo en su área	12				
				Liderazgo carismático	Estilo de liderazgo que logra incidir en la percepción de éxito en sus seguidores mediante el carisma.	Comprende factores que inciden en la productividad Crea un ambiente de colaboración Incrementa la motivación, dedicación y compromiso	1 5 9			
				Liderazgo autocrático	Cuando se concentra el poder y disminuye la participación... y cuando las funciones están poco claras, se presenta el estilo de liderazgo autocrático.	Ejerce el poder mediante el control Toma decisiones sin preguntar Causa menor productividad en los colaboradores	2 6 10			
				Liderazgo democrático	Este estilo ofrece "encontrar la dignidad, la solidaridad y el respeto", crea un ambiente que para todos sea el adecuado.	Propicia la participación Acepta las sugerencias Toma decisiones considerando a los demás	3 7 11			
				Liderazgo laissez-faire	En este estilo, el líder renuncia al control con lo cual permite que sean los subordinados quienes tomen las decisiones.	Acepta aportaciones y sugerencias Son neutros en sus opiniones Permite la toma de decisiones	4 8 12			

Continuación...												
Pregunta de investigación	Objetivo específico	Dimensión	Variable	Definición operacional	Indicadores	Núm. de preguntas						
						C C	G E	C P	C D			
¿Qué acciones relacionadas con la gestión realizan los jefes y coordinadores de licenciatura?	Describir las acciones relacionadas con la gestión que realizan los jefes y coordinadores de licenciatura.	Gestión Acciones de gestión. Modelos de gestión.		Tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos.	Temas de liderazgo y gestión abordados en junta Estilo de liderazgo	33	13, 14					
				Se refiere a las principales acciones de gestión de jefes y coordinadores de licenciatura del IPN ESCA-ST que desarrollan, los cuales determinan el modelo de gestión que desenvuelven.	Acciones que desarrolla en la gestión Planifica sus acciones –las registra					1, 11 8		
				Son marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientados al cambio o mejora institucional.								
				Es una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema.	Se rige por en una planeación Busca un futuro único – lineal						2 3	
				Se caracteriza por escenarios múltiples, mediante reformas profundas y masivas.	Considera un futuro previsible Flexibiliza su planeación							4 6
				Se utilizan estrategias para alcanzar lo deseado.	Articula los recursos varios Diagnóstica mediante un análisis FODA							
El análisis y el abordaje de los problemas hacia su objetivo es situacional.	Articula los recursos varios Diagnóstica mediante un análisis FODA Considera la viabilidad de su planeación	5 6 7										
Es un proceso en el cual se reconoce el derecho de los -diversos- usuarios del sistema educativo, al exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades.	Busca una mejora en su área Disminuye el papel de los procesos burocráticos		9 10									

Continuación...												
Pregunta de investigación	Objetivo específico	Dimensión	Variable	Definición operacional	Indicadores	Núm. de preguntas						
						C C	G E	C P	C D			
¿Qué acciones relacionadas con la gestión realizan los jefes y coordinadores de licenciatura?	Describir las acciones relacionadas con la gestión que realizan los jefes y coordinadores de licenciatura.		Modelo de la reingeniería Modelo comunicacional	Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Modelo que comprende a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales.	Ejecuta rediseño radical en los procesos Busca un cambio cualitativo Coordina las acciones en procesos administrativos Toma decisiones en común acuerdo		12 16 15, 17 18, 19, 20					
¿Cómo perciben los colaboradores el liderazgo de gestión que ejercen los jefes y coordinadores de licenciatura?	Detectar la percepción de colaboradores respecto del liderazgo de gestión que ejercen los jefes y coordinadores de licenciatura.	Características de liderazgo.		Acción que realiza un líder para guiar a una o más personas.	* Afronta riesgos * Tiene visión de futuro * Motiva Crea confianza Es íntegro		1, 6, 11, 16, 21, 26*	1, 6, 11, 16, 21, 26*	2, 7, 12, 17, 22, 27*	3, 8, 13, 18, 23, 28*	4, 9, 14, 19, 24, 29	5, 10, 15, 20, 25, 30

Continuación...										
Pregunta de investigación	Objetivo específico	Dimensión	Variable	Definición operacional	Indicadores	Núm. de preguntas				
						C C	G E	C P	C D	
¿Cómo perciben los colaboradores el liderazgo de gestión que ejercen los jefes y coordinadores de licenciatura?	Detectar la percepción de colaboradores respecto del liderazgo de gestión que ejercen los jefes y coordinadores de licenciatura.	Estilos de liderazgo	Liderazgo carismático	Se refiere a la capacidad del jefe o coordinador de carrera del IPN ESCAST a nivel licenciatura para influir en sus seguidores para el logro de las metas institucionales.	Estilo de liderazgo en su área			9	9	
				Estilo de liderazgo que logra incidir en la percepción de éxito en sus seguidores mediante el carisma.	Comprende factores que inciden en la productividad Crea un ambiente de colaboración Incrementa la motivación, dedicación y compromiso			1	1	
							5	5		
							9	9		
				Liderazgo autocrático	Cuando se concentra el poder y disminuye la participación... y cuando las funciones están poco claras, se presenta el estilo de liderazgo autocrático.	Ejerce el poder mediante el control Toma decisiones sin preguntar Causa menor productividad en los colaboradores			2	2
								6	6	
							10	10		
				Liderazgo democrático	Este estilo ofrece "encontrar la dignidad, la solidaridad y el respeto", crea un ambiente que para todos sea el adecuado.	Propicia la participación Acepta las sugerencias Toma decisiones considerando a los demás			3	3
			7	7						
			11	11						
Liderazgo laissez-faire	En este estilo, el líder renuncia al control con lo cual permite que sean los subordinados quienes tomen las decisiones.	Acepta aportaciones y sugerencias Son neutros en sus opiniones Permite la toma de decisiones			4	4				
			8	8						
			12	12						

* Retomado y adecuado del Inventario de Practicas de Liderazgo de Kouzes y Posner (2010).

CC Cuestionario dirigido a jefes y coordinadores de licenciatura.

CP Cuestionario dirigido al personal de apoyo y asistencia a la educación.

CD Cuestionario dirigido a docentes.

GE Guión de entrevista dirigido a jefes y coordinadores de licenciatura.

Anexo 2. Cuestionario dirigido a jefes y coordinadores.

Folio: |_|_|_|_|

Apreciado jefe de carrera o coordinador de carrera. Este cuestionario forma parte de una investigación de tesis de la Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación de la sección de posgrado de la ESCA-ST, cuyo propósito es identificar la relación del liderazgo con la gestión en sus funciones. Toda información que usted proporcione es de gran utilidad para esta investigación, asimismo es anónimo y confidencial, por lo que **su nombre no aparecerá en la investigación.**

¡De antemano, muchas gracias por su colaboración!

Instrucciones.

Lea cada uno de los reactivos que a continuación se presentan y responda de acuerdo con su realidad. En el caso de las preguntas cerradas marque en el recuadro con una "X"; y en el caso de las opciones abiertas responda brevemente.

I Datos personales y funciones del área de trabajo.

1. ¿Cuál es su año de nacimiento?

2. Seleccione la respuesta que corresponde a su género.

Masculino Femenino

3. ¿Cuál es su estado civil?

4. Mencione su último puesto de trabajo y en que institución/organización ha sido:

5. Seleccione su nombramiento en la ESCA-IPN.

Coordinador de carrera Jefe de carrera

Otro, ¿cuál? _____

6. ¿Cuánto años y/o meses lleva en su puesto actual de trabajo?

7. Seleccione cuál es el nivel máximo de estudios que posee.

	En proceso.	Concluido.	Con título o grado.
Licenciatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Especialización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doctorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro, ¿cuál? _____			

8. ¿Cuáles son las 5 funciones de mayor relevancia que usted realiza en el área donde labora?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

9. ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta al desarrollar sus funciones en su área de trabajo?

10. ¿Cuáles son las competencias laborales que considera necesarias para poder desempeñar las funciones en su área de trabajo?

11. De la siguiente lista de funciones, enumere del 1 al 7 las que con mayor frecuencia realiza, donde 1 es más frecuente y 7 menos frecuente:

- | | |
|------------------------------------|----------------------|
| Toma decisiones | <input type="text"/> |
| Gestiona recursos | <input type="text"/> |
| Enfrenta desafíos | <input type="text"/> |
| Plantea escenario(s) de futuro | <input type="text"/> |
| Mantiene competente su área | <input type="text"/> |
| Regula acciones de modo pertinente | <input type="text"/> |
| Evalúa los procesos de gestión | <input type="text"/> |

12. ¿Considera que ejerce algún estilo de liderazgo en su área de trabajo?

Si No

Sí su respuesta es Si, con cuál de los siguientes estilos se identifica:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------|
| Estilo de liderazgo carismático | <input type="text"/> |
| Estilo de liderazgo autocrático | <input type="text"/> |
| Estilo de liderazgo democrático | <input type="text"/> |
| Estilo de liderazgo laissez-faire | <input type="text"/> |

Otro, ¿cuál? _____

II Características de liderazgo.

Instrucciones.

De los siguientes enunciados descriptivos relacionados con el liderazgo, autocalifíquese en términos de la frecuencia con que realiza cada práctica mencionada. Marque su respuesta **encerrando dentro de un círculo el número correspondiente a la frecuencia que considere correcta**. Tiene cinco opciones:

1. Si NUNCA hace lo que se describe en el enunciado, encierre el número uno.
 2. Si hace RARA VEZ lo que se describe, encierre el número dos.
 3. Si hace OCASIONALMENTE lo que se describe, encierre el número tres.
 4. Si hace BASTANTES VECES lo que se describe, encierre el número cuatro.
 5. Si hace SIEMPRE lo que se describe, encierre el número cinco.
-

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Busco oportunidades de reto que pongan a prueba mis actitudes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Describo a los demás el futuro que me gustaría que construyéramos juntos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Involucro a los demás en la planeación de las acciones que emprenderemos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Permito que mis colaboradores se acerquen a mí para compartir opiniones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Estoy pendiente de que las cosas se hagan correctamente para no dañar física o emocionalmente a mis colaboradores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Me mantengo informado de los acontecimientos que afectan a nuestra escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Invito a los demás a que compartan mis sueños de futuro como si fueran los suyos propios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Trato a los demás con consideración y respeto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Cumpló las promesas hechas a mi equipo de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Busco la manera en que los valores institucionales sean aceptados y practicados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. Si NUNCA hace lo que se describe en el enunciado, encierre el número uno.
 2. Si hace RARA VEZ lo que se describe, encierre el número dos.
 3. Si hace OCASIONALMENTE lo que se describe, encierre el número tres.
 4. Si hace BASTANTES VECES lo que se describe, encierre el número cuatro.
 5. Si hace SIEMPRE lo que se describe, encierre el número cinco.
-

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. Cuestiono nuestra manera de hacer las cosas en la <i>institución</i> donde trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Comunico con claridad una visión positiva y llena de esperanzas para el futuro de nuestra <i>institución</i> . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Concedo a los demás libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Colaboro en las actividades que me establezco, hago lo que digo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Me esfuerzo cada día para ser mejor profesional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Busco maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos en nuestra <i>institución</i> . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Indico a los demás cómo pueden materializar sus propios intereses de largo plazo si todos participamos en una visión común. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Fomento relaciones de cooperación con mis colaboradores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Presto atención a las necesidades de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Trabajo con transparencia y honestidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Cuando las cosas no salen como se esperaba pregunto “¿Qué podemos aprender de esto?”. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Miro hacia delante y visualizo el futuro deseado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Genero una atmósfera de confianza mutua en las actividades que dirijo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Comparto ejemplos de mi experiencia personal para lograr los objetivos profesionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Acepto que no todos tienen las mismas habilidades, pero que si todos son importantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. Si NUNCA hace lo que se describe en el enunciado, encierre el número uno.
 2. Si hace RARA VEZ lo que se describe, encierre el número dos.
 3. Si hace OCASIONALMENTE lo que se describe, encierre el número tres.
 4. Si hace BASTANTES VECES lo que se describe, encierre el número cuatro.
 5. Si hace SIEMPRE lo que se describe, encierre el número cinco.
-

26. Experimento y me arriesgo con nuevos métodos de trabajo, incluso a sabiendas de que me expongo al fracaso. 1 2 3 4 5

27. Contagio a los demás de emoción y entusiasmo sobre posibilidades futuras. 1 2 3 4 5

28. Logro que los demás sientan suyos los proyectos en que trabajan. 1 2 3 4 5

29. Me acerco a las personas para escuchar sus necesidades. 1 2 3 4 5

30. Logro hacer las cosas como deben ser, sin permitir el "maquillaje" de resultados. 1 2 3 4 5

31. ¿Cuándo fue la última vez que tomó un curso académico de acuerdo a su desarrollo profesional?

_____ meses. _____ años.

32. ¿Realiza actualmente algún tipo de estudios o curso académico?

Si No

Sí su respuesta es Si, especifique qué está realizando:

33. En juntas de coordinadores y/o jefes de carrera, ¿se han tratado temáticas relacionadas sobre liderazgo y gestión?

Si ¿Cuáles?

No ¿Por qué?

III Estilos de liderazgo.

Instrucciones.

Coloque en el lado izquierdo de cada enunciado el número que corresponde a su forma de actuar o comportarse. **No** es lo que crea que es correcto, **es** la actitud o comportamiento que lo identifique. La escala es la siguiente:

5: Esta actitud o comportamiento es la que me identifica SIEMPRE.

4: BASTANTES VECES ejerzo este comportamiento y/o me identifica esta característica.

3: OCASIONALMENTE me identifico con esta actitud, aunque no es propio de mí.

2: RARA VEZ me comporto así.

1: Con esta actitud o comportamiento NUNCA me identifico.

-
- 1. Comprendo que existen factores externos o internos que pueden alterar la productividad de los colaboradores.
 - 2. Ejercicio el poder con la autoridad que se me ha sido conferida.
 - 3. Propicio la participación de todos para lograr un mejor trabajo en equipo.
 - 4. No juzgo las aportaciones y sugerencias, las acepto sin cuestionar.
 - 5. Creo un ambiente donde todos participen para el cumplimiento de las metas.
 - 6. Soy el único que puedo tomar decisiones sin consultar.
 - 7. Considero las sugerencias y aportaciones para lograr un mejor resultado.
 - 8. Mis decisiones pueden ser modificadas en cualquier momento.
 - 9. Incentivo a las personas para que estén motivadas y así tengan mayor dedicación y compromiso.
 - 10. Exijo a mis colaboradores que aporten sólo lo que se pide y se acaten a sus tareas delegadas.
 - 11. Antes de tomar una decisión, realizo un diagnóstico para saber el impacto en los demás.
 - 12. Permito que se afronten los posibles riesgos de una decisión tomada de forma propia.

Anexo 3. Guión de entrevista dirigido a jefes y coordinadores.

Fecha de realización: ____/____/2015

Este **guión de entrevista** forma parte de una investigación de tesis de la Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación, cuyo propósito es identificar la relación del liderazgo con la gestión de coordinadores y jefes de carrera de las licenciaturas que se ofrecen en la ESCA-ST.

El Instituto Politécnico Nacional, a través de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás, considera a bien el desarrollo del proyecto de investigación, por lo que agradece de antemano su amable e importante colaboración, mediante su experiencia y conocimientos en el área.

Toda información que usted proporcione es de gran utilidad para esta investigación, asimismo es anónimo y confidencial, **por lo que su nombre no aparecerá en la investigación.**

Datos del entrevistado.

Nombramiento: _____

Entrevistador: Limberg Alexander Castellano Martínez

1. ¿Cuáles son las acciones que desarrolla para realizar gestiones en sus funciones?
2. ¿Planea sus acciones para el desarrollo de sus gestiones?
3. ¿Cada cuándo planea usted?
4. ¿Qué directrices sigue para realizar la planeación de su gestión?
5. ¿Considera que las acciones planeadas para su gestión, son la guía a seguir para la ejecución de sus funciones, o considera escenarios múltiples en su planeación?
6. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para su planeación?
7. Al planear, ¿considera la viabilidad de su planeación?
8. ¿Registra las acciones de su planeación? ¿de qué forma lo hace? ¿cada cuándo lo registra?
9. ¿Qué gestiones realiza para mejorar su área de trabajo?

10. ¿Considera que en su área o ámbito de gestión, existen procesos burocráticos? Sí la respuesta es si, ¿qué acciones ha hecho para reducirlas? Si la respuesta es no, ¿por qué?
11. ¿Cuáles son las gestiones que con mayor frecuencia realiza para el cumplimiento de sus funciones?
12. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al desarrollar sus gestiones de su área de trabajo? ¿Cómo ha superado dichos desafíos?
13. ¿Cuál es su estilo de liderazgo que ejerce para realizar las gestiones en su área de trabajo?
14. ¿Considera que su estilo de liderazgo le permite desempeñar mejor las gestiones en sus funciones? ¿Por qué?
15. ¿Considera que su equipo de trabajo le apoya en sus iniciativas de gestión, considerándolos como un bien común? ¿Por qué?
16. ¿Se guía con algún manual de procedimientos para la gestión en sus funciones?
17. ¿Coordina las acciones para su gestión con los procesos administrativos? ¿Por qué?
18. ¿Qué acciones institucionales, considera podrían permitirle mejorar sus gestión como coordinador o jefe de carrera?
19. ¿Tiene alguna sugerencia en relación a los lineamientos establecidos para mejorar las funciones como gestor en general de su Escuela?
20. ¿Qué decisiones toma en común acuerdo con sus colaboradores?

Anexo 4. Evaluación del instrumento por juicio de expertos.

Apartado	Comentarios
Presentación	
Instrucciones	

Datos personales y funciones del área de trabajo.

Pregunta	Se queda como está	Se queda con modificaciones	Se quita	Comentarios Explicar en caso de modificaciones o de eliminación del ítem
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Características de liderazgo.

Apartado	Comentarios
Instrucciones	

Pregunta	Se queda como está	Se queda con modificaciones	Se quita	Comentarios Explicar en caso de modificaciones o de eliminación del ítem
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
Continuación				

Pregunta	Se queda como está	Se queda con modificaciones	Se quita	Comentarios Explicar en caso de modificaciones o de eliminación del ítem
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				

Estilos de liderazgo.

Apartado	Comentarios
Instrucciones	

Pregunta	Se queda como está	Se queda con modificaciones	Se quita	Comentarios Explicar en caso de modificaciones o de eliminación del ítem
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

¡Gracias por su colaboración!