

**ESTILO DE DIRECCIÓN DEL RECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
OFICIAL BENJAMÍN HERRERA DEL MUNICIPIO DE ARJONA - BOLÍVAR**

**Presentado por:**

**Marga Luz Gómez Veroy**

**Luis Miguel Uribe Ardila**

**Msc Rodolfo Enrique Matos Navas**

**Director de la Investigación**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GERENCIA DE  
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN**

**2015**

## Tabla de contenido

Introducción.....	5
Objetivos.....	11
1. Marco Teórico.....	12
1.2. Estilos de liderazgo.....	22
1.3 Estilos de dirección.....	26
1.4. El modelo de Sánchez Manchola.....	33
1.5. Concepción teórica de la evaluación del estilo de dirección en la IE.....	37
2. Aspectos generales de la Institución Educativa Benjamín Herrera.....	39
2.1. Caracterización y principios institucionales.....	39
2.2 Principios y valores institucionales.....	46
2.3. Aspectos directivos, administrativos y docentes.....	51
3. Diseño Metodológico.....	61
3.1. Enfoque de la investigación.....	61
3.2. Diseño de investigación.....	62
3.3. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	63
3.4. Población.....	64
4. Resultados del Estilo de Dirección de la IE Benjamín Herrera.....	65
5. Estilo de Dirección Sinérgico: Una Alternativa de Fortalecimiento Institucional en La IE Benjamín Herrera.....	79
Referencias Bibliográficas.....	97

## Índice de tablas

Cuadro No.1	Competencias de la Dirección.....	19
Cuadro No.2	Características del Rector.....	67
Cuadro N° 3	Valoración cuantitativa del estilo de dirección.....	71
Cuadro No.4	Plan de Mejora hacia un estilo sinérgico del rector de la IE Benjamín Herrera.....	85
Cuadro No. 5	Equipo De Mejora Continua.....	89
Cuadro No 6	Plan De Acción Hacia Un Estilo Sinérgico Del Rector De La IE Benjamín Herrera.....	90
Cuadro No. 7	Evaluación del plan de acción hacia un estilo sinérgico del rector de la IE Benjamín Herrera.....	93

## Índice de Graficas

Grafica No.1 Modelo de los estilos de dirección y liderazgo propuesto.....	37
Grafica No.2 Sexo.....	54
Grafica No.3 Edades.....	54
Grafica No.4 Nivel de formación.....	55
Grafica No.5 Nivel de enseñanza.....	56
Grafica No.6 Estatuto docente.....	56
Grafica No.7 Tiempo de servicio.....	58
Grafica No.8 Tipo de vinculación.....	59
Grafica No9. Modelo de estilos de dirección y liderazgo propuesto.....	69
Grafica No.10 Estilo de Dirección Predominante en la IE Benjamín Herrera.....	70
Grafica No.11 Caracterización estilo de dirección.....	71
Grafica No.12 Proceso de cambio en el Estilo del Rector.....	81

## **Introducción**

Los estilos de dirección se constituyen en un factor de mucha importancia para cualquier tipo de organización, sea esta de carácter industrial, comercial o de servicios, las instituciones educativas no son ajenas a esta realidad, dentro de las cuales se requiere del ejercicio de un liderazgo que conduzca al fortalecimiento institucional.

Se dice que las instituciones educativas, así como otras organizaciones tienen vida propia, que se va desarrollando a través de etapas que transcurren desde el nacimiento, la madurez hasta su liquidación. En este sentido se dice que son una construcción, algo que se va haciendo en el tiempo, que tiene su propia historia y cultura, que cuenta con un líder, que le imprime un carácter específico a cada etapa, desarrollando una imagen de la misma de acuerdo al tipo de liderazgo ejercido, considerado este como el motor de esa construcción histórica, social y cultural llamada institución educativa, y organización en el sentido más general. (Lorenzo, 2004).

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así

como en el entorno y el ambiente escolar. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. [ CITATION OEC08 \l 9226 ]

En Colombia los estilos de dirección y liderazgo de una institución educativa, del nivel de la básica secundaria y media, se encuentran contemplados normativamente en la Guía Para el Mejoramiento Institucional No. 34 del 2008, expedida por el Ministerio de Educación Nacional (M.E.N), la cual hace referencia a que cada IE tiene un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector, responsable del desarrollo del establecimiento educativo, del liderazgo de todos los procesos organizacionales, de gestionar diferentes actividades y la de promover el trabajo en equipo, para que los docentes, directivos docentes y administrativos, se involucren en proyectos y tareas comunes, reflexionen críticamente sobre sus prácticas y desarrollen sus capacidades para comunicarse, así como negociar y llegar a acuerdos básicos sobre los temas fundamentales de la vida institucional.

Si bien es cierto que cada institución educativa tiene su propio estilo que la condiciona, también es cierto que no todos los estilos son benéficos para su fortalecimiento, a pesar de las creencias, necesidades e individualidades que la conforman. De ahí que las competencias o roles que debe desempeñar un rector de la educación básica y media, no es ajena a lo que debe realizar un gerente o directivo de cualquier otra organización distinta a la del sector educativo.

Quienes dirigen instituciones educativas y más específicamente del sector oficial, deben ser personas con un alto grado de compromiso, ser generadores de confianza, y deben desarrollar un liderazgo que dé como resultado transformaciones significativas y beneficiosas para la organización y sus miembros, como lo plantea [ CITATION Gui00 \l 9226 ] quienes han sostenido que el Liderazgo Transformacional juega un papel de predicción en la confianza de los subordinados lo que influye en la efectividad del líder que logra la realización de proyectos en plazos estipulados y actitudes de creatividad e innovación en los trabajadores.

En ese sentido, los Estilos de Dirección, se constituyen en uno de los factores determinantes que facilitan, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio, además tienen una importancia social, ya que las decisiones desde la dirección de la institución educativa impactan positiva o negativamente en los docentes y por ende en los estudiantes y su entorno.

En otras palabras un estilo de dirección eficiente exige capacidad de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, decisión y monitoreo en los procesos administrativos. Capacidad que establece igualmente el M.E.N, respecto a las competencias comportamentales, según el decreto 2539 de 2005 para el desempeño de la gestión directiva: liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación, trabajo en equipo, negociación y mediación que posibilite generar un buen clima organizacional.

Desde dicha perspectiva, se hace importante la investigación en referencia, puesto que al constituirse la institución educativa, en la directa responsable de ofrecer y garantizar un buen servicio educativo, éste será posible, en la medida que los rectores, asuman funciones de liderazgos eficaces.

De ahí que surgiera el presente trabajo encaminado a investigar “El estilo de dirección imperante en la Institución Educativa Oficial Benjamín Herrera, ubicada en el Municipio de Arjona (Bolívar)”, con la finalidad de identificar el Estilo de Dirección y a partir de éste proponer acciones de mejora que posibiliten la prestación de un servicio educativo eficiente desde las áreas de gestión directiva, administrativa y financiera, académica y comunitaria

Dentro de los alcances o beneficios, que representa la investigación, ésta podrá constituirse para la Universidad Tecnológica de Bolívar en un insumo para ampliar las fronteras de sus líneas de investigación, dada la escasez de estudios existentes en el tema que pueda servir de base a investigaciones futuras en cualquier nivel de educación.

Para la institución educativa objeto de estudio, podrá servir de diagnóstico y a su vez plantear alternativas en pro de mejoras coherentes a las necesidades, intereses y, expectativas de la comunidad educativa inmersa en ella.

Para la unidad investigativa, en una oportunidad para producir artículos científicos, participar en eventos académicos y diseñar una propuesta de mejora para la IEO objeto del estudio.



Dentro del contexto de la IEO Benjamín Herrera, ubicada en la cabecera del municipio de Arjona (Bolívar), en entrevistas no estructuradas los coordinadores reportan que en lo que tiene que ver con factores psicosociales asociados a la organización del trabajo como las relaciones interpersonales, los canales de comunicación, los flujos de información, el estilo de supervisión, vienen presentando una serie de dificultades por el manejo de la dirección en lo que tiene que ver con la armonización y consolidación de los procesos organizacionales, evidenciadas en la poca comunicación, decisión y monitoreo de los procesos administrativos, lo que ha generado apatía y resistencia en las directrices que se trazan institucionalmente, lo que evidentemente ha traído como consecuencia un posible deterioro del clima institucional.

Dado los hallazgos descritos en el párrafo anterior la unidad investigativa busca dar respuesta a la pregunta ¿Cuál es el Estilo de Dirección que prevalece en la IEO Benjamín Herrera del municipio de Arjona-Bolívar? A partir de esta respuesta, se pretende emitir una propuesta que mejore y fortalezca la dinámica administrativa de la institución educativa.

A fin de sustentar la pregunta expuesta y dar respuesta a la misma, el documento que se presenta a continuación estará estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo 1.** Aspectos generales de la IE objeto de estudio, en el cual se hará una breve reseña histórica de esta, sus principios, valores, filosofía, misión, visión, perfiles de los docentes, directivos, administrativos y estudiantes

**Capítulo 2.** Caracterización de los docentes, directivos y administrativos, donde se detallarán aspectos como edad, genero, tiempo de servicio en la institución, tipo de vinculación, estatuto al que pertenece y nivel de formación de cada uno de ellos.

**Capítulo 3.** Estilo de dirección existente , a través de la percepción de los directivos, docentes y administrativos, el cual se abordará a partir del modelo bidimensional propuesto por Blake y Mouton, Hersey y Blanchard, citado por Iván Darío Sánchez Manchola, que busca identificar hacia donde se orienta con mayor énfasis el estilo del rector: tareas y/o personas,

**Capítulo 4.** Plan de mejora para orientar el estilo de dirección hacia la consecución del fortalecimiento institucional, donde se presenta una alternativa para que el rector como líder de la institución tome conciencia de la importancia de su rol, lo que le implica crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente.

## Objetivos

### Objetivo General

Identificar el estilo de dirección del rector en la IE Benjamín Herrera, a través del modelo bidimensional (Tareas y Personas), en aras de emitir la caracterización del perfil y la dinámica de liderazgo que se ejerce, para proponer acciones de mejoras.

### Objetivos específicos

- Caracterizar los aspectos sociodemográficos de los directivos, docentes y administrativos.
- Identificar el Estilo de dirección del rector y su orientado a las tareas y personas, a través de la percepción que tienen los directivos, docentes y administrativos

- Proponer un plan de mejora que permita orientar el estilo de dirección del rector hacia la consecución de las metas institucionales propuestas

## **1. Marco Teórico**

La presente investigación está soportada fundamentalmente en el estilo de dirección a partir del concepto de liderazgo y sus estilos, desde el ámbito de la Institución Educativa Oficial Benjamín Herrera ubicada en el municipio de Arjona, lo que permitirá a los investigadores soportar el estudio.

Dentro de dicha perspectiva, se puede plantear inicialmente: ¿qué tiene que ver el estilo de dirección frente al concepto de administración? Pues bien, las organizaciones al igual que el ser humano, han tenido cambios en su proceso evolutivo, es decir, tanto en la forma de dirigir como en las condiciones organizacionales.

Una de esas primeras manifestaciones de administración, se dio a través de la escuela clásica, que hace énfasis en los aspectos relacionados con la organización del trabajo, concibiendo al hombre como un ser netamente económico, el cual su móvil fundamental es el interés económico, dándose además el proceso de formación espontánea del líder autoritario. Su máximo representante fue Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Como

reacción a la escuela clásica, fue la denominada escuela de las relaciones humanas, la cual coloca al factor humano como eje central, concibiendo fundamentalmente al trabajador como homo social, Surgiendo así el proceso de formación del líder democrático en las organizaciones. Su máximo representante, fue Elton Mayo

En la década de 1950 surge la teoría estructuralista, la cual trata de corregir el esquematismo de la teoría burocrática, en el sentido de incluir y valorar aspectos relacionados con la incidencia del factor humano, abordando aspectos, tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales. Entre sus principales representantes se encuentra Peter Drucker, quien aunque basa sus preceptos en la teoría clásica de la organización científica del trabajo, aborda en sus postulados los aspectos vinculados con el factor humano, tales como la organización como sistema social, la organización informal y la dinámica de grupos, las comunicaciones, el liderazgo, el estilo de dirección y los objetivos organizacionales e individuales, resaltando las técnicas de la dirección por objetivos, donde hacen énfasis en la importancia de la participación y el compromiso de los implicados[ CITATION Zay10 \l 9226 ].

Por consiguiente, el enfoque estructuralista, muestra una convergencia entre el enfoque económico y el enfoque social, dado por las Escuela Clásica y de Relaciones Humanas respectivamente, pero a diferencia de estos el enfoque estructuralista trasciende de lo micro a lo macro social, lo que implica no sólo demandar y satisfacer las necesidades al interior de la organización, sino también satisfacer las demandas que surgen del entorno en que se desenvuelve la organización. Desde el ámbito de las instituciones educativas, este

enfoque de administración, es el más pertinente para la presente investigación, puesto que tiene en cuenta el enfoque orientado hacia las Tareas como también el enfoque orientado hacia las Personas, además porque en el desenvolvimiento de su realidad organizacional, persisten prácticas de ambos enfoques.

Desde el enfoque orientado hacia las Tareas, se evidencian prácticas como: la racionalidad, la administración y los procesos administrativos, así mismo desde el enfoque orientado hacia las Personas, se evidencian prácticas como: el entendimiento, el reconocimiento del otro, la solidaridad, entre algunos actores de la comunidad educativa.

De ahí que el enfoque Estructuralista, es el más adecuado para estudiar la realidad que viven las instituciones, al considerar no sólo la dinámica interna, sino también la dinámica externa, la cual cada día es más compleja. En primera instancia, porque propende por resultados o productividad al desempeño docente, reflejadas en el número de estudiantes atendidos y las pruebas externas que presentan los estudiantes, en segundo instancia porque así mismo da importancia a la condición humana, no sólo del colectivo docente y personal administrativo, sino también del estudiante, en cuanto al entendimiento y la comprensión de las dificultades y adversidades en que se desenvuelven todos los miembros de la comunidad educativa que hacen parte de las instituciones.

Cabe resaltar entonces, que a juicio de la unidad investigativa, la realidad de la institución educativa objeto de estudio, debe abordarse desde el enfoque Estructuralista, dada su integralidad de orientar la administración, hacia las Tareas y la Personas, independientemente que en algunas, haya mayor énfasis en las Tareas que en las Personas o viceversa, o que haya énfasis de manera simultánea.

En aras de esclarecer conceptualmente la relación que pueda tener un determinado enfoque de administración con un determinado estilo de liderazgo, se abordan a continuación el concepto de liderazgo y las funciones directivas, así como los estilos existentes.

### **1.1 El liderazgo y las funciones directivas**

La primera idea que hoy está suficientemente clarificada es que no es lo mismo ser un buen gestor o un buen jefe que ser un líder, términos que con frecuencia se identifican. Gestionar es en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscarla satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente.[CITATION Lor04 \l 9226 ]

En este momento parecen superadas algunas concepciones sobre el líder bastante generalizadas en su momento. Así, no está justificado suficientemente que líder sea exclusivamente aquella persona que posee ciertos rasgos personales o cualidades que lo hacen especialmente carismático ante los demás, de modo que es capaz de arrastrarlos tras de sí.

Lorenzo (2004) afirma que lo mismo puede decirse de las teorías que asocian los rasgos, dando lugar a estándares de comportamiento o estilos de conducta (democrático, autoritario, laissez-faire) más o menos fijos y estables.

La realidad evidencia que determinadas circunstancias exigen salidas que pongan en juego ciertas características personales y otras circunstancias exigen tal vez las contrarias. Hay situaciones que requieren un estilo de liderazgo y en otras situaciones, ese mismo estilo resulta contraproducente.

El liderazgo no es algo consustancial a ciertos sujetos o tipos humanos. Es bien, una función que el grupo atribuye, según el momento y la actividad, a determinados miembros (uno o varios) del propio grupo. No hay un líder para todas las ocasiones, sino que en cada contexto y en cada situación surge la persona o personas capaces de dinamizar y buscar soluciones al grupo. (p.193-211)

En las instituciones educativas los rectores, ante todo deben cumplir con el papel de gestores o jefes educativos de dicha instituciones, en el sentido de sacar total provecho o partido con los recursos que se tienen, que entre otras cosas son escasos. Dicho papel de gestores en las instituciones, debe reflejarse en la capacidad de direccionamiento escolar, del cual se derivan las capacidades y habilidades de administrar de manera óptima los recursos disponibles y por ende del funcionamiento de los procesos administrativos, lo que inminentemente se traduce en potenciales liderazgos eficaces o transformadores de procesos organizacionales, que coadyuven a la transformación de instituciones escolares capaces de insertarse en la innovación y mejora continua.

Además para Manuel Lorenzo Delgado (2004), el liderazgo en definitiva es:



- Una función. Por eso se habla más de liderazgo que de líder.
- Es estratégica para toda la organización: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de la organización.
- Es compartida, en el sentido de que se distribuye y se derrama por todas las unidades organizativas: equipo directivo, coordinadores, jefes de seminario, tutores. Se ejerce colegiada y colaborativamente.

De acuerdo a lo planteado por el autor, se interpreta que el liderazgo es una función de la dirección, en el sentido que un director puede tener conocimientos de los procesos administrativos, pero no tener la capacidad para motivar, comunicar, delegar y desarrollar a sus colaboradores, es decir, no trasciende las expectativas humanas del colectivo. Además, sostiene que los liderazgos surgen en la medida de las circunstancias del contexto en que se desenvuelve y la necesidad que tiene el colectivo de poder alcanzar los objetivos organizacionales en un momento determinado, sin desconocer que independientemente del estilo de liderazgo, éste se constituye en una función y estrategia a cumplir, haciendo la salvedad que cuando la función y la estrategia es compartida, se está frente a un liderazgo de estilo democrático, pero no autocrático, liberal y carismático.

Es en éstas funciones de liderazgo, en las que deberían estar inmersas las instituciones educativas, dada la complejidad de funciones que deben asumir los rectores desde los componentes académico, pedagógico, comunitario, directivo y administrativo contemplados en la Guía N° 34 del plan de mejoramiento institucional expedida por el

Ministerio de Educación Nacional, donde son estos los llamados a liderar todos y cada uno de los procesos desde cada uno de los componentes, en aras de consolidar una cultura organizacional sólida en la que prevalezca una visión estratégica y compartida de todos los actores que la conforman. .

Así mismo, Goleman y Boyatzis (2002), consideran que el liderazgo, es una competencia básica del director al proponer su modelo de competencias, diversificándolas en tres tipos: competencias de conocimiento, dominio personal; competencias de gestión de relaciones y competencias cognitivas. Entre la gestión de relaciones figura el liderazgo como competencia de la función directiva, que posibilita desarrollar:

- Empatía: capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.
- -Liderazgo inspirador: capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
- Conocimiento organizacional: capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
- Gestión del conflicto: capacidad para negociar y resolver desacuerdos.
- Trabajo en equipo y colaboración: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

- Desarrollo de otros: capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
- Sensibilidad intercultural: sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- Comunicación oral: capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

Conforme a lo expuesto por Goleman y Boyatzis (2002), en que el liderazgo es una competencia de la dirección, presentan el abanico que sintetiza dicha función básica en la tabla siguiente:

**Cuadro No.1 Competencias de la Dirección**

<b>Conciencia de uno mismo</b>	<b>Autogestión</b>	<b>Conciencia social</b>	<b>Gestión de las relaciones</b>
-Conciencia emocional de uno mismo  - Valoración adecuada de uno mismo.  - Confianza en uno mismo.	-Autocontrol  - Transparencia  - Adaptabilidad  -Logro  -Iniciativa  -Optimismo	-Empatía  -Conciencia organizativa  -Servicio	-Inspiración  -Influencia  -Desarrollo personal de los demás  -Catalizar el cambio  -Gestión de conflictos  -Trabajo en equipo

Acorde a lo anterior Manuel Lorenzo Delgado (2004), en su artículo “La función de liderazgo de la Dirección Escolar: una competencia transversal”, hace referencia a la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Barcelona-España, en la cual se estructura la Dirección Estratégica sobre las siguientes competencias que pueden constituir muy bien la médula del liderazgo desde una perspectiva real y concreta:

- La comunicación interpersonal.
- La creatividad e innovación.
- La negociación.
- El trabajo en equipo y la conducción de reuniones.
- La interculturalidad.

En concordancia con las categorías contempladas por la Cátedra Unesco de la Universidad Politécnica de Barcelona- España, aunque con otros términos existe consenso en torno a las cuatros categorías específicas, que plantea desde una perspectiva más teórica Fishman (2004). En ese sentido, hace su propuesta diferenciando dos ámbitos: el liderazgo personal y el interpersonal. Las principales competencias requeridas por cada uno son:

- Liderazgo personal**
- Control del ego
  - Equilibrio
  - Desapego
  - Responsabilidad

- Liderazgo interpersonal**
- Trabajo en equipo
  - Destrezas gerenciales:
- Comunicación y motivación

Dentro del contexto colombiano, la Guía N° 34 para el Mejoramiento Institucional expedido por el Ministerio de Educación Nacional, contempla la función básica del liderazgo dentro de la dirección escolar, las siguientes competencias:

- Negociar acuerdos, resolver conflictos
- Trabajar en equipo
- Estimular y guiar, concertar y asociar, delegar, ampliar redes de trabajo para la convergencia de actores
- Liderar y animar, convocar a la a la comunidad en función de metas y objetivos
- Velar por el establecimiento de relaciones armónicas entre estudiantes, maestros y directivos
- Intervenir en los casos complejos de conflictos
- Promover el proceso electivo a cargos
- Colaborar con la familia, la asociación de padres y otras instituciones con la escuela, dinamizar la comunidad educativa
- Recoger y canalizar sus intereses y aportaciones y buscar estrategias de comunicación y colaboración.

Según lo expuesto se muestra el liderazgo como función básica de la dirección escolar, orientada fundamentalmente a desarrollar las competencias personales e interpersonales, dada la variedad de actividades o acciones que debe encaminar como: el trabajo en equipo, la negociación, el manejo de conflictos, y el manejo de la comunicación entre otros aspectos en el área de la gestión directiva, la cual tiene como dimensiones a desarrollar: el direccionamiento estratégico, seguimiento y evaluación, mecanismos de comunicación, alianzas y acuerdos, clima institucional y gobierno escolar, los cuales se constituyen en la cadena de valor que dinamizan la prestación del servicio educativo hacia las áreas de gestión académica, administrativa y comunitaria. ,

Esto plantea que el liderazgo en las instituciones educativas es una función básica de la dirección, independientemente del estilo que se ejerza en ellas.

## **1.2. Estilos de liderazgo**

Para identificar el estilo de liderazgo que existe en la IEO Benjamín Herrera, se abordaran las características desde cuatro estilos, así:

1.2.1. Liderazgo Autocrático. Ciscar y Uría (1986): explican el liderazgo autocrático, como aquel que concentra el poder e impone decisiones que son acatadas por quienes deben responder con sumisión a la autoridad.

El líder autócrata se distingue por asumir toda la responsabilidad de la toma de decisiones, por iniciar, dirigir, motivar y controlar al subalterno, llega a considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede llegar a sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos asumiendo una sólida posición de fuerza y control.

La existencia de este estilo de liderazgo en las instituciones educativas oficiales del municipio de Arjona, se evidencian cuando el Rector determina carga académica y delega funciones sin criterio alguno, cuando asignan y destinan los recursos de funcionamiento en las instituciones sin la participación de representantes de la comunidad educativa o cuando

se trata de realizar alianzas o convenios con otras instituciones sin medir la conveniencia o no. Es decir concentra todas las decisiones de carácter académico, administrativo y comunitario.

1.2.2. Liderazgo Democrático y/o Participativo. El liderazgo democrático hace participar a quienes intervienen en la toma de decisiones logrando compromiso e involucramiento.

En su modalidad de actuación el líder democrático apela a la persuasión sin apelar a su poder para imponerse sobre los demás. El líder democrático o participativo, consulta de las ideas y opiniones a sus subalternos sobre decisiones que les incuben, no obstante, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala orientaciones específicas a sus subalternos.

La existencia de este estilo de liderazgo en las instituciones educativas oficiales del municipio de Arjona, se evidencian cuando el rector determina carga académica y delega funciones apoyados en la participación de los coordinadores y el colectivo docente a través de las reuniones de área con criterios técnicos y profesionales, cuando asignan y destinan los recursos de funcionamiento en las instituciones con la participación de representantes de la comunidad educativa o cuando se trata de realizar alianzas o convenios con otras instituciones, somete a consideración de los representantes de la comunidad educativa, la conveniencia o no. Es decir comparte y consulta todas las decisiones de carácter académico, administrativo y comunitario, aunque finalmente sea quien las tome.

1.2.3 Liderazgo Liberal (Laissez-Faire). Considerando a Ciscar y Uria (1986). Según Owens el líder Laissez-Faire el directivo renuncia a ejercer la autoridad y los miembros de la organización disponen de plena libertad para actuar.

Siguiendo a Chiavenato (2004), define al liderazgo liberal (laissez-faire) como aquel en donde el líder tiene una participación mínima, supervisa tomando distancia y brinda completa libertad para las decisiones del grupo o individuales.

El líder no hace intento alguno por evaluar o regular las acciones del grupo. El estilo liberal (laissez-faire) se distingue por tener un énfasis en los subordinados.

La existencia de este estilo de liderazgo en las instituciones educativas oficiales del municipio de Arjona, se evidencian cuando el Rector no determina la asignación académica ni delega ésta en manos de sus colaboradores más inmediatos, dejándola a merced del colectivo docente, lo que implica en un última instancia, conflicto de intereses por la satisfacción de algunos e insatisfacción de otros, o cuando docentes o directivos por intereses personales, definen algunas actividades internas que implican gastos de recursos, sin la participación del Rector ni del colectivo docente o cuando se trata de realizar alianzas o convenios con otras instituciones, sin medir los beneficios que puedan representar estas o no para las instituciones. Es decir docentes y directivos, actúan como rueda sueltas, sin que el Rector se apersona del direccionamiento escolar.



1.2.4. Los líderes carismáticos. Estos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

Según Owens, el líder Carismático posee un gran atractivo personal, difícilmente se encuentra entre los directores escolares. Ciscar y Uría (1986). Dicen que muchos estudios han identificado las características que diferencian a los líderes carismáticos de los que no lo son y han descrito los comportamientos que coadyuvan a que los líderes carismáticos logren resultados notables. Los teóricos han señalado estas atribuciones como características distintivas, ya que estas no se observan en el mismo grado en cada líder.

No obstante, no existe este estilo de liderazgo en las instituciones educativas oficiales del municipio de Arjona, puesto que los rectores, adolecen de la capacidad de transformar a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones educativas colectivas, limitando de esta manera transformaciones significativas en la cultura organizacional al interior de las instituciones y de paso la transformación del entorno socio- económico y cultural en las que se desenvuelven. Es decir, el servicio educativo que se imparte en las instituciones no posibilita así mismo transformar la realidad de su entorno, por carecer de líderes carismáticos que las dirijan.

Conforme a los estilos de liderazgos expuestos, y la forma como están inmersos en los estilos de dirección en las organizaciones, recientes investigaciones sugieren que los

mejores directivos utilizan una gama de estilos de dirección distintos - cada uno en su justa medida en el momento más oportuno.

### **1.3 Estilos de dirección**

Todo director dentro de cualquier organismo social, cuenta con una forma de dirigir con cierto estilo que lo hace en la mayoría de los casos propio. Sin embargo, existen dirigentes cuya principal preocupación son los subordinados, otros muestran más interés por las tareas (trabajo) dejando al subordinado en un espacio más frío, y algunos combinan los dos enfoques, lo cierto es que un directivo puede utilizar diferentes estilos de dirección dependiendo de las circunstancias o situaciones que se le presenten.

Siendo un tema tan importante para el logro de los objetivos en cualquier entidad, los estilos de liderazgo han sido un tema tratado por diferentes autores los cuales han planteado diferentes teorías y modelos que busca analizarlos y estandarizarlos por diferentes componentes: Comportamiento, Rasgos del líder y Situaciones.

#### 1.3.1. Teorías del comportamiento

La Teoría “x y” de Douglas McGregor (Gutiérrez, 2011)

Plantea que dependiendo de la concepción que tenga el líder de los individuos (X: no les gusta el trabajo o Y: les gusta el trabajo), ejercerá un estilo de liderazgo autoritario o participativo.

#### Estudios de la Universidad de Ohio (2004) y la Teoría de la Malla Gerencial

Los estudios de la Universidad de Ohio, se iniciaron en 1945 al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Se llevaron a cabo con la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de Ohio State University, donde se tuvo el propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes. Sobre la base de conversaciones y discusiones con varios especialistas, se enlistaron nueve categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de cada una; el producto fue un instrumento denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) LBDQ que incluía 150 de tales descripciones; las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener, se redujeron a 130.

Halpin y Wiener modificaron y pulieron la versión original del LBDQ y administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52 (esta versión o su adaptación es probablemente la que más se utiliza actualmente). Sometieron las respuestas del mismo a un análisis factorial, del cual se derivaron cuatro dimensiones que basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones, caracterizaron la conducta de los comandantes de los aviones.

- Consideración: Las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.
- Estructura de inicio: Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y la relación entre ellos y él, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.
- Énfasis en la Producción: Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.
- Sensibilidad (Conciencia Social): Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

Luego de evaluar los resultados se eliminaron dos de las dimensiones (la 3 y 4) porque ofrecían poca explicación de la manera en que variaba la percepción de los miembros del grupo y aportaban poca información adicional. Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional.

A partir de entonces Consideración y Estructura de Inicio se consideran prácticamente la identificación de las dimensiones de los Estudios de la Universidad de Ohio.

La teoría de la malla gerencial de Robert Blake y Jane Mouton (Tiempos Modernos, 2010), parte de los estudios realizados por Universidad de Ohio y desarrollan un nuevo modelo denominado Grid Administrativo o Gerencial, en donde se utilizaron los cuatro cuadrantes, fijándose cinco estilos diferentes de dirigir de acuerdo al grado en que se vuelve más importante para el directivo la tarea o la relación así:

- Estilo 1-1: Empobrecido, poco interés por cumplir las tareas y las personas.
- Estilo 1-9: Country Club, poco interés por las tareas y gran interés por las personas
- Estilo 9-1: Tarea, alto interés por las tareas y bajo interés por las personas
- Estilo 5-5: Intermedio, equilibrio hace cumplir las tareas y el interés por las personas
- Estilo 9-9, equipo, se maneja a partir de un gran compromiso por generar resultados en cuanto a la tarea y a la vez tener un alto interés hacia las relaciones y el bienestar del grupo.

Podemos señalar que si bien es cierto que la conducta del liderazgo consta de los factores señalados por los investigadores de la Universidad de Ohio, en el Grid Gerencial no necesariamente el aumento de un tipo de conducta implica la disminución de la otra.

#### Modelo de Rensis Likert (Zayas & Cabrera, 2011)

R. Likert desarrolla en las organizaciones cuatro modelos de comportamiento organizacional, basándose en varias dimensiones como son: la motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, fijación de metas, controles.

En el primer subsistema se denomina autoritarismo explotador, las decisiones y objetivos se toman en la parte superior de la empresa y se distribuyen en forma de pirámide a lo largo de la institución por medio de directrices específicas. Las pocas interacciones que existen entre superiores y subordinados se basan en el miedo, la desconfianza, la obediencia y la dependencia del jefe

El segundo subsistema se llama autoritarismo paternalista, benevolente las opciones y las alternativas se deciden en parte alta de la organización aunque algunas se dejan para la parte baja. Las relaciones entre directivos y empleados a favor de estos últimos.

El tercer subsistema está caracterizado como consultivo, por cuanto estrategia general se define en la parte alta de la organización, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas, dentro de un clima participativo sustentado en la confianza mutua. Se orienta al trabajo en equipo y la autodisciplina.

El cuarto subsistema lo designó con el nombre de participación en grupo, la dirección tiene confianza en sus colaboradores, y los procesos toma de decisiones están diseminados en toda la organización. Como consecuencia, los empleados se sienten motivados ante la participación y la integración, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de estos objetivos.

Para R. Likert estos serán, líderes exitosos cuando a la vez se preocupen con el cumplimiento de los objetivos y también sean capaces estimular la participación, motivar creando climas de trabajo agradables, caracterizados por la confianza, la comunicación abierta, franca y respetuosa, preocupados por fomentar el crecimiento personal y profesional de los miembros de su equipo.

### 1.3.2. Teorías de los rasgos

La Teoría de Rasgos de McClelland (Psicología Global, 2012) trata de explicar y predecir el comportamiento a partir de la necesidad que tiene cada persona de obtener logros, poder y afiliación, el éxito del líder se basa en estas necesidades y la manera de aprovecharlas.

Por su parte Livingston en el 2003, afirma según el denominado “Efecto Pigmalión” que las actitudes de los líderes hacia los seguidores, las expectativas de éstos, así como el trato que se les da, explican y predicen su comportamiento y desempeño.

### 1.3.3 Teorías de liderazgo situacionales

El liderazgo de contingencia surge de los estudios de Fiedler[ CITATION Rog09 \l 9226 ] que indica que cada líder desarrolla el liderazgo que se ajusta a su personalidad, y cada estilo es efectivo dependiendo de la situación, ya que no es posible tener ambos tipos de liderazgo (orientado a la tarea o a la relación) por lo que en condiciones desfavorables es necesario cambiar la situación para que ésta se ajuste al líder y no viceversa.

El modelo del camino meta desarrollado por Evans y House[ CITATION NLu08 \l 9226 ], determina la conducta del líder de acuerdo a la situación para maximizar el desempeño y la satisfacción en el trabajo logrando desempeñar las cuatro conductas (directiva, participativa, de logro y de apoyo) por el mismo líder en diferentes situaciones

### La Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey – Blanchard (Tiempos modernos, 2010)

Plantea que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella

El estilo de liderazgo debe elegirse en función de la interacción entre:

- La conducta directiva de tarea: Alta o Baja (órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo).
- La conducta de relación o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados: Alta o Baja.
- La madurez de los empleados y su nivel de preparación (señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3, M4-Alta).

De esa interacción resultan 4 estilos de liderazgo diferentes: instructor, persuasivo, participativo y líder que delega.

#### **1.4. El modelo de Sánchez Manchola (Sánchez,2007)**

Este modelo se inscribe en la lógica y funcionalidad de los modelos bidimensionales (Blake y Mouton, Hersey y Blanchard, entre otros) diseñados para el estudio de tales estilos se considera que estos se mueven en dos dimensiones independientes, pero que en cierta



forma pueden llegar a complementarse. Su objeto de estudio se delimita según los siguientes supuestos:

- a) En las organizaciones objeto de estudio existe un estilo de dirección y liderazgo predominante del dirigente, el cual puede ser caracterizado en función de su orientación hacia las tareas y/o las personas
- b) No existen, o no es posible encontrar, estilos de dirección y liderazgo puros, sino posiblemente combinaciones de éstos que contienen prominentemente rasgos o factores característicos mayores o menores de uno de los diferentes estilos.
- c) En las organizaciones existen variables determinantes que permiten caracterizar los estilos de dirección y liderazgo del dirigente organizacional.

Estos supuestos enmarcan el objeto de estudio, y marcan el criterio de acceso al modelo teórico para las diferentes variables que lo componen.

Por otra parte el modelo define la dirección y liderazgo y estilo de dirección y liderazgo así:

- Dirección y liderazgo: proceso de influencia recíproco en el cual uno de los miembros del grupo (líder) ejerce un mayor grado de influencia en el grupo, que lo que el grupo en su conjunto ejerce sobre él cuando el contexto<sup>1</sup> donde se desarrolla

---

<sup>1</sup> Con la idea de contexto se quiere resaltar principalmente que aunque el proceso de dirección y liderazgo emana fundamentalmente del individuo, la amplitud de su alcance termina justamente donde la organización lo señala. Dado que el contexto en el cual aplica el modelo es el contexto organizacional, se plantea analizar el estilo de dirección y liderazgo de los gerentes o líderes de área formalmente establecida en la organización.

dicho proceso así lo demanda, logrando de esta manera la orientación de todos hacia el logro de unos objetivos comunes previamente establecidos.

- Estilo de dirección y liderazgo: forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados. Tal forma del proceso de influencia no es unidimensional, sino que, muy al contrario, consiste en un par de facetas del líder, perceptibles y valorables por parte de los miembros del grupo, y que pueden operacionalizarse según un sistema determinado de variables.

Las dimensiones que componen el modelo son:

- Tareas (Resultados): el dirigente centra sus esfuerzos en alcanzar los objetivos establecidos en la organización, busca facilitar las tareas y estructurar de manera muy clara tanto su rol como el de sus colaboradores para llegar a tal fin
- Personas (Relaciones): el dirigente está en procura del bienestar de su grupo de colaboradores, mostrando cierto grado de consideración hacia éstos, y procurando de esta manera satisfacer sus necesidades personales

Y están compuestas por las siguientes variables:

TAREAS	PERSONAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Ambiente de trabajo</li> <li>• Relación directivo –</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas, Objetivos y Estándares</li> <li>• Control</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Ordenes</li> </ul>

colaborador • Motivación	• Responsabilidades • Poder
-----------------------------	--------------------------------

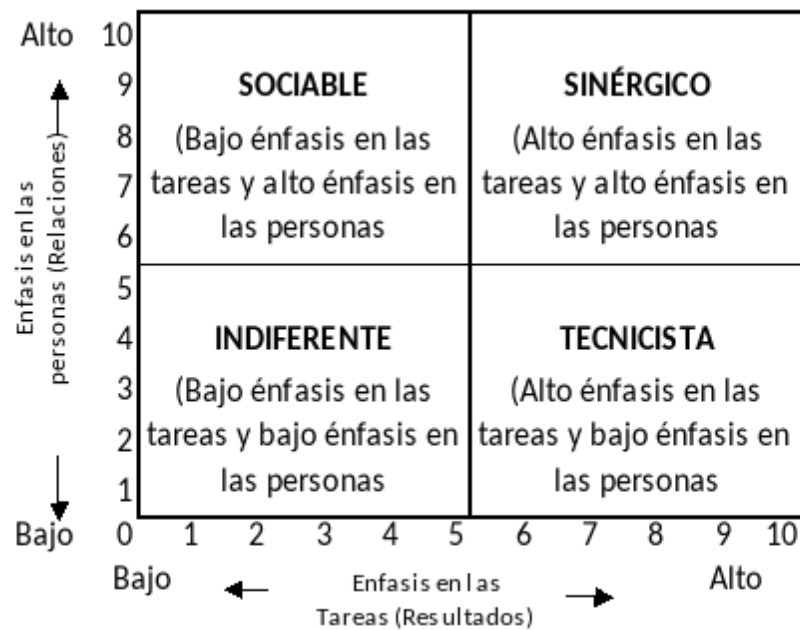
El modelo recoge la estructura y las variables principales de algunas aportaciones teóricas precedentes y sobre dicha base clarifica la operacionalización de las variables.

El modelo describe el estilo de dirección y liderazgo del dirigente y no propiamente explicar los desempeños asociados a uno y otro estilo, o al estilo que presente un dirigente objeto de estudio. Tampoco establece si el estilo de dirigente es bueno o malo en términos de desempeño, sino que dice cómo es el estilo de un determinado dirigente.

### **Descripción de los cuatro estilos que conforman el modelo**

El modelo se encuentra diseñado sobre la base de dos ejes, cada uno en una escala de cero a diez puntos. En el eje de la ordenada (Eje X) está ubicado el énfasis en las tareas y en el eje de la abscisa (Eje Y) se ubica el énfasis en las personas (ver figura 1). Las descripciones propias del modelo propuesto se desarrollaron pensando en los cuatro extremos del plano (0,0; 10,0; 0,10 y 10,10); así, entonces, para poder ubicar, describir y analizar los estilos de dirección y liderazgo que se presentan en la realidad dentro de uno de los cuatro estilos propuestos, las descripciones de estos últimos deben ser entendidas en un sentido más o menos relativo.

**Grafica No.1 Modelo de los estilos de dirección y liderazgo propuesto**



Fuente: Sánchez (2007)

### 1.5. Concepción teórica de la evaluación del estilo de dirección en la IE.

Partiendo del análisis de las teorías estudiadas podemos afirmar que estas presentan dos énfasis básicos, en las tareas o en las personas, pero no todas nos muestran una clara estudio de las variables que la componen, lo cual dificulta caracterizar con una mayor certeza el estilo de dirección preponderante en una organización, es por ello que el modelo que nos presenta Sánchez Manchola, se presenta como la mejor alternativa para realizar nuestro diagnóstico del Estilo de Dirección en la IE Benjamín Herrera

El modelo de Sánchez Manchola además de su enfoque bidimensional, indaga con detalle las variables que componen las dimensiones tareas y personas; La caracterización y análisis del estilo de dirección y liderazgo obedece a un proceso “integral” en que se combinan métodos cuantitativos y cualitativos; el método cualitativo nos da un conocimiento de la realidad, accediendo a ella a través del discurso, entendiéndose este como todo aquello producido por personas en una posición de comunicación interpersonal, oral, escrita o de cualquier otra forma (Entrevista y cuestionario); permite observar y describir sujetos de estudio o fenómenos en su ambiente real, visualizando holísticamente los escenarios naturales.

Por medio de la entrevista se consigue un componente de empatía con el entrevistado, cuando lo que se investiga está directamente relacionado con las personas y los fenómenos y experiencias humanas que lo relacionan y el método cuantitativo da una dimensión numérica de lo que sucede.

De esta manera, el aporte que se desprende del modelo propuesto es principalmente la clarificación, definición y posterior operacionalización de las variables “genéricas” que permiten caracterizar las dimensiones (tareas y personas) que conforman el constructo

estilos de dirección y liderazgo y nos dará una definición más acertada de cuál es el estilo de dirección que más se perfila en la IE.

## **2. Aspectos generales de la Institución Educativa Benjamín Herrera**

### **2.1. Caracterización y principios institucionales**

La IE Benjamín Herrera, se encuentra ubicada en el territorio Colombiano, al norte del departamento de Bolívar, específicamente en el Barrio San José de Turbaquito carretera a Rocha con la Kra 48 C – 48 a- 18 del municipio de Arjona, el cual tiene 25 Kms de distancia de referencia a Cartagena.

Esta es una Institución de carácter oficial que nace a la vida jurídica mediante Ordenanza N° 020 del 20 de Noviembre de 2002 resolución de aprobación N° 360 del 28 de Octubre del 2001. Ofrece educación Preescolar, Educación Básica, Educación Media Vocacional, además el Programa de Educación de adultos “CEPAC”, cuenta con tres sedes: La sede 01, que corresponde al antiguo Colegio Benjamín Herrera, la sede 02, que corresponde a la anterior Escuela Ángela Dorado y la sede 03, que corresponde al antes llamado Jardín Infantil Rafaela María Tarrá Guardo.

Hacia los años 60 el municipio de Arjona sólo contaba con centros educativos que ofrecían educación primaria, es decir, no se encontraban centros educativos de educación secundaria y media. El crecimiento de la población, el aumento del potencial estudiantil y

el deseo de progreso de algunos dirigentes cívicos, crean la necesidad de un colegio de bachillerato, inquietud ésta expuesta ante el gobierno departamental.

Es así como se obtiene su vida jurídica tras la sanción de la Ordenanza y la expedición del Decreto No. 734 del 13 septiembre de 1.961, siendo Gobernador del Departamento de Bolívar Manuel Pineda Garrido. Después de muchas peripecias la Institución inicia labores en el mes de marzo de 1.962 en la casa de Doña Carmen Elena Herrera, ubicada en la plaza principal, este inicio se dio con 57 estudiantes en el grado de 1º de bachillerato y 5 profesores bajo la dirección de quien fuera su primer rector el Lic. Aníbal Bustos y como secretario el señor José García.

En el año de 1.963 el Colegio Benjamín Herrera se traslada a otra sede, ubicada también en la plaza principal, en esta nueva sede se da inicio al 2º y 3º de bachillerato recibiendo por primera vez visita oficial ante el aumento del número de estudiantes y la poca capacidad locativa. Más tarde en el año 1965, se traslada la Institución a casa del señor Leopoldo Sarabia y a la del señor Luis Nicolás Díaz, para esta época se contaba con el ciclo básico completo y la respectiva aprobación. En 1.967 se traslada el Benjamín a otro local conocido como “La Descremadora” en el barrio Las Delicias, en este año el Lic. Aníbal Bustos es reemplazado por el Lic. Alcides Pereira Carrasquilla y se entrega a la sociedad Arjonera la primera promoción conformada por once bachilleres.



En 1.968 se organiza la primera Junta de Padres de Familia compuesta por los señores: Camilo Torres, Juan Hernández, José Ballestas, Donaldo Herrera, Manuel Bitar, y las señoras: Nelsa Ligardo, Teofila Guardo, Teresita Cogollo y Margarita Zapateiro, entre otros. Esta junta en asocio con la Junta Comunal de ese tiempo, el rector, algunos docentes, estudiantes y líderes cívicos se dan a la tarea de buscar recursos económicos y gestionar la adquisición de una sede propia obteniéndose así un aporte económico del municipio lo que permitió la compra de cinco hectáreas de tierra a la señora Candelaria Guardo de Castro siendo este el sitio donde hoy funciona la sede matriz. En este mismo año el reverendo Padre Jesús María Cano, bendijo la primera piedra para la construcción de las instalaciones y la Junta de Padres de Familia realiza varias actividades con el fin de recoger fondos para su construcción.

A principios de 1.969 el rector Alcides Pereira es trasladado al municipio de San Juan, acto que la comunidad Arjonera no aceptó por la gran labor que el mencionado venía desarrollando a nivel de la institución y todas las actividades académicas se paralizan. La Secretaria de Educación Departamental encarga de la rectoría al superior Constantino Pareja, pero la situación no varía por lo que se acude al Ministerio de Educación Nacional quien entrega la rectoría al supervisor nacional Lic. Carlos Paz Charris con este encargo la situación se normaliza, para este tiempo la construcción cuenta con un número de 8 aulas y una pequeña oficina.

En los años que la institución lleva de funcionamiento cuenta con un gran número de bachilleres egresados orgullosamente de la institución, varios de ellos han sido distinguidos con la medalla “Andrés Bello” para bien de la comunidad y satisfacción de la institución. En la actualidad la sede base , cuenta con 24 aulas de clases, laboratorio de Física y

Química, sala de informática, sala múltiple, biblioteca, sala de audiovisuales, sala de profesores, oficinas para la rectoría, coordinación, secretaria, pagaduría, trabajo social, cafetería y amplias instalaciones deportivas (estadio y cancha polideportiva). No obstante, se presentan deficiencias en la batería sanitaria, salón de materiales y cocina.

En estos 48 años de vida académica, han pasado, en su orden, por esta institución los siguientes rectores: Aníbal Bustos, Alcides Pereira Carrasquilla, Luis Carlos Paz Charris, Antonio Verbel, Carlos González Blanco, Filadelfo Zafra, Alcides Ferrer, Simón Almanza Castillo, Jorge Herrera, Fernando Velásquez, Alcides, Luis Barboza, Robinson Orozco, Orlando Higuera, Alberto Jiménez, Luis Pájaro Silgado, Jorge Arrieta Mejía, Freddy Quintana y José Guillermo Riaño Gómez quien es el actual. La institución cuenta orgullosamente en su planta de docentes con muchos de sus egresados, quienes con su abnegada labor al lado de los demás colegas engrandecen la imagen de esta Institución Educativa.

No obstante, los aspectos demográficos, económicos, sociales y culturales a partir de la entrada en vigencia de la ley 115 de 1993, han venido influyendo en la capacidad de la institución para ofrecer un servicio de alta calidad, teniendo en cuenta el papel de estudiantes, padres y/o acudientes, y sociedad Arjonera en fortalecimiento del servicio educativo.

Teniendo como referente, el Plan de Desarrollo “Por la dignidad social de Arjona” 2012-2015, el municipio presenta características de tipo económico, demográfico cultural y social, a saber:

La actividad económica del municipio de Arjona gira alrededor de tres actividades principales, la ganadería, la agricultura y la pesca, las cuales ha variado sustancialmente en los últimos años ya que se utiliza el 61.9% de las tierras para la actividad ganadera, siendo su verdadero potencial el 42%, mientras que las explotaciones agrícolas ascienden a un 12.8% cuyo potencial es de 37%.

Esta situación afecta los niveles de producción (pecuaria y agrícola), dado que el recurso suelo no es óptimo en su utilización, lo que afecta los niveles de calidad de vida de la población, de ahí, que el 60% de la población del municipio de Arjona se ve afectada por las pocas fuentes de empleo: no hay empresas generadoras de empleo y la vocación agropecuaria del municipio se ha visto afectada por la falta de tierras y el poco apoyo de parte de la administración. Muestra de ello, es la creciente proliferación de la economía informal, que provee a la ciudad de Cartagena, a través de la venta queso, bollo y dulces.

Actualmente la dinámica de crecimiento del municipio indica un alto crecimiento de barrios en la periferia del municipio, los cuales no cuentan con documento de propiedad, además a raíz del desplazamiento por la violencia o por la carencia de recursos para la satisfacción de las necesidades de vivienda, se han presentado invasiones de predios privados en la zona norte del casco urbano del municipio. El número de personas víctimas de desplazamiento, registra en el municipio cerca del 5% del total de la población.

La cobertura de agua potable es solo en la zona urbana, llegando a un 80% de la población, dado que la capacidad de la planta de tratamiento que suministra el agua potable

al casco urbano, no cuenta con capacidad suficiente para prestar un servicio óptimo y permanente a la comunidad. En materia de alcantarillado, hay un 15% de tuberías instaladas, y el 8% de este se encuentra en funcionamiento en forma inadecuada, lo que implica una contaminación ambiental en el 60% de los recursos naturales del municipio de Arjona y en sus corregimientos, por la carencia de la infraestructura de alcantarillado, pozas sépticas y letrinas, con baja cobertura del servicio de aseo, lo que ha venido afectando al medio ambiente.

En lo que respecta al servicio de fluido eléctrico, tiene cobertura del 70%, el cual es muy deficiente debido al bajo voltaje, al poco mantenimiento de las redes, a la poca capacidad de los transformadores, a la falta de normalización de algunos barrios, lo que ocasiona deficiencias por variaciones en el voltaje e interrupciones en el fluido. El servicio de gas natural, alcanza una cobertura del 65% principalmente en el área urbana. La población no cubierta por el servicio emplea gas propano, kerosén carbón y leña, generando contaminación atmosférica, enfermedades respiratorias, e incentivando la tala de árboles

En materia de esparcimiento y recreación, hay carencia de un 80% de infraestructura de escenarios deportivos y parques recreativos en los barrios periféricos de la zona urbana y en los corregimientos del municipio, que impide la recreación y el sano esparcimiento de la población, especialmente de los niños y niñas, conduciendo a la aparición de factores de riesgo como pandillismo, drogadicción, embarazos precoces, que generan desintegración del tejido social.

En el aspecto educativo, el 45,5% de la población residente en Arjona, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 30,5% secundaria y el 6,6% nivel superior. La población residente sin ningún nivel educativo es el 17,4%. En lo que respecta a infraestructura existente, el 70% de las Instituciones Educativas de la zona urbana y de los corregimientos, presentan dificultades, debido a la inexistencia de mobiliario de calidad y poco mantenimiento, lo que ocasiona peligro y dificultades a la comunidad estudiantil.

Sumado a lo anterior, el 50% de la población del municipio de Arjona, especialmente la estudiantil y laboral, ve afectada su movilidad debido a que el Municipio de Arjona no cuenta con un transporte intermunicipal eficiente y oportuno, que cubran la ruta Arjona - Cartagena - Arjona, lo que ocasiona grandes dificultades por la no asistencia puntual a sus actividades y el retorno a sus hogares.

En general, los entornos demográfico, económico, social y cultural, en los que se desenvuelve la IE, constituyen limitantes para el fortalecimiento del servicio educativo en los ámbitos pedagógico, administrativo, financiero y comunitario. De ahí, que la institución se fundamenta en unos principios y valores institucionales, como respuesta a las necesidades educativas, que requiere la población estudiantil, que demanda su servicio.

## **2.2 Principios y valores institucionales**

Este orden de ideas, de acuerdo a lo planteado en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), se resalta que la institución educativa se fundamenta en unos principios y valores institucionales, como respuesta a las necesidades educativas, que requiere la población estudiantil que demanda su servicio, Esos principios y valores por los cuales se rige la institución educativa son:

2.2.1. Filosofía. Parte de la concepción, que el estudiante Benjaminista es el centro de atención de todos los procesos institucionales, en la perspectiva de que sea capaz de construir una visión objetiva del mundo de tal manera que lo haga ser hombres y mujeres con principios y valores que le permitan desenvolverse de manera competente en un mundo globalizado. La búsqueda y adquisición de una formación integral debe expresarse en la vida cotidiana a través de un liderazgo proactivo, mostrando entusiasmo en lo pertinente a la cultura, la ciencia, el deporte y la productividad, pero sobre todo siendo un constructor de paz y un ejemplo de convivencia ciudadana

2.2.2 Misión. La Institución Educativa Benjamín Herrera tiene como finalidad la formación integral de niñas, niños, jóvenes y adultos en los niveles de Preescolar, Educación Básica, Media Académica y en la modalidad de Educación para adultos, con fundamentos en los principios axiológicos y un enfoque metodológico activo de tal manera

que le permita forjar su proyecto de vida. Ésta formación debe conducir a la obtención de un egresado con perfil académico, profundización en Ciencias, Humanidades y/o Artes y Oficios, para asumir en condiciones de excelencia la educación superior y ser protagonista de cambios en beneficio de la sociedad.

2.2.3 Visión. La Institución Educativa Benjamín Herrera se proyecta a 2015, como una entidad democrática y pluralista líder en procesos de formación que promueva talento humano capaz de generar soluciones y transformar su realidad en el ámbito local, regional y nacional.

2.2.4 Principios. La IE se rige bajo los siguientes principios:

- Amor
- Libertad
- Calidad
- Participación Comunitaria.
- Equidad
- Justicia
- Compromiso.

2.2.5 Valores. Los valores que se imparten en la IE son:

- Respeto
- Tolerancia
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Sentido de pertenencia
- Convivencia

- Autoestima
- Conciencia Cívica
- Conciencia Ecológica
- Conciencia para la paz
- Conciencia moral

#### 2.2.4 Perfil del docente y/o directivo docente

El docente y/o directivo docente debe ser:

- **Como Persona:** Con vocación, que eduque con el ejemplo, digno de su profesión, que proyecte valores, con buena presentación personal, con una fuerte vocación cívica, altruista, con una alta autoestima, expresiva, equilibrada, sensible, solidaria, entusiasta, crítico constructivo, con una clara formación de liderazgo, responsable, que le guste y fomente el trabajo en equipo.
- **Como Docente y/o Directivo:** Reflexivo y crítico, creativo e innovador en los procesos educativos, dispuesto al cambio, identificado con su rol de maestro, actualizado, disciplinado en su labor pedagógica, con manejo de las tic y buen dominio metodológico, entendedor de los procesos cognoscitivos, que adecue su trabajo a las necesidades y situaciones de los estudiantes y a sus condiciones socio-económicas, visionario, que oriente la acción pedagógica, con autoridad y competencia profesional.

#### 1.2.6 Perfil del estudiante



El estudiante debe ser:

- **Como Persona:** Responsable, respetuoso, cuidadoso, veraz, participativo, abierto al diálogo, tolerante, cuidadoso de su presentación personal, solidario, colaborador, conciliador, amante de la naturaleza y cuidadoso del medio ambiente, con un claro y definido sentido de pertenencia.
- **Como Estudiante:** Cumplidor de sus tareas y deberes, espontáneo, participativo, explorador, decidido en la realización de sus actividades, capaz de expresar sus ideas y opiniones, íntegro en el trabajo y en el actuar, analítico, con la capacidad de reconocer sus errores, amante de la investigación, práctico para la realización de sus tareas, explorador de la naturaleza en busca del conocimiento.

En respuesta a los principios y valores institucionales y de acuerdo a los criterios y procedimientos establecidos para la planta de personal docente y administrativo del servicio educativo, exigidos por la Secretaría de Educación Departamental en concordancia con las directrices del Ministerio de Educación Nacional, según el Decreto 3020 de Diciembre 10 de 2002, página 2 una IE con una población de 3500 estudiantes, tendrá 6 Coordinadores.

En lo que respecta a Alumnos por docente (Artículo 11, decreto 3020), se tendrá como referencia que el número promedio de alumnos por docente en la entidad territorial sea como mínimo 32 en la zona urbana y 22 en la zona rural. Además, que los parámetros para el Preescolar y educación básica primaria: un docente por grupo. Educación básica secundaria y media académica: 1,36 docentes por grupo. Educación media técnica: 1,7

docentes por grupo. Atendiendo a los criterios y procedimientos expuestos, la planta de personal de la institución, está conformada por 1 Rector, 6 Coordinadores, 56 docentes en la básica y media, 16 docentes en la básica primaria y 8 docentes en preescolar, para atender a los 3.500 estudiantes que establece el decreto 3020 de 2002.

Ahora bien, la estructura de la planta de personal, no refleja la tan promocionada autonomía escolar desde el ámbito administrativo. La ley 115 de 1993, en su título IV capítulo 2, artículo 77 establece: “Autonomía escolar. Dentro de los límites fijados por la presente ley y el proyecto educativo institucional, las instituciones de educación formal gozan de autonomía para organizar las áreas fundamentales de conocimientos definidas para cada nivel, introducir asignaturas optativas dentro de las áreas establecidas en la ley, adaptar algunas áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional”

De ahí que, el representante legal de la institución, es el Secretario de Educación del ente territorial departamental y no el rector, pues este último tiene como función además de lo expresado en el artículo 77 de la ley 115 de 1993, administrar recursos para el mantenimiento locativo, dar asignación académica al personal docente y rendir informe a la Secretaria del cumplimiento de la labor docente y directiva docente. Es decir, no tiene potestad para nombrar o desvincular personal docente, directivo docente y administrativo. Internamente, tiene sólo potestad para hacer asignación académica a docentes en los distintos niveles de enseñanza y reasignar algunas funciones al personal administrativo y

directivo en cualquiera de las sedes anexas a la institución educativa (Preescolar, básica primaria, básica secundaria y media)

### **2.3. Aspectos directivos, administrativos y docentes.**

En consonancia con lo expresado en el PEI, en lo que respecta a las cualidades que debe tener como persona y profesional de la educación, los directivos, administrativos y docentes de la institución en pro del fortalecimiento institucional, la guía N° 34 del año 2008 enfatiza en que la autonomía escolar y la integración institucional traen consigo la necesidad de organizar muy bien las actividades, de manera que se cumplan todos los objetivos y las metas establecidas. Por ello, la planeación, el seguimiento y la evaluación se convierten en herramientas básicas para garantizar que lo que haga cada integrante de la institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto común. En otras palabras, es fundamental lograr que todos “remen hacia el mismo lado”, bajo el liderazgo del rector o director y su equipo.

Para ello, la comunicación y el trabajo en equipo, entre otros componentes del estilo de dirección son indispensables. El primero no se limita al hablar; es un proceso fundamentado en el reconocimiento y el respeto por la diferencia y en el interés real hacia los demás. Implica escuchar de manera genuina a los compañeros y a las personas a las que sirve el establecimiento educativo – estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general. También requiere transmitir ideas, percepciones y conceptos de manera

comprensible y oportuna a diferentes interlocutores. Una buena comunicación facilita la construcción de estrategias comunes para enfrentar los problemas que afectan a la institución. Además, fortalece el aprendizaje individual y colectivo, y está en la base del trabajo en equipo

El segundo implica, que cuando se trabaja conjuntamente con otras personas se aumentan las posibilidades de tener resultados y productos más sólidos, pues todos los integrantes del equipo se vinculan para aportar sus ideas, experiencias y conocimientos, de forma que unos aprenden de otros. Igualmente, se desarrollan las capacidades de argumentación y negociación, lo que contribuye a la consecución de acuerdos sobre diferentes temas. Estos consensos, a su vez, darán mayor legitimidad a las decisiones y permitirán un alto nivel de compromiso con las tareas que cada persona desarrollará.

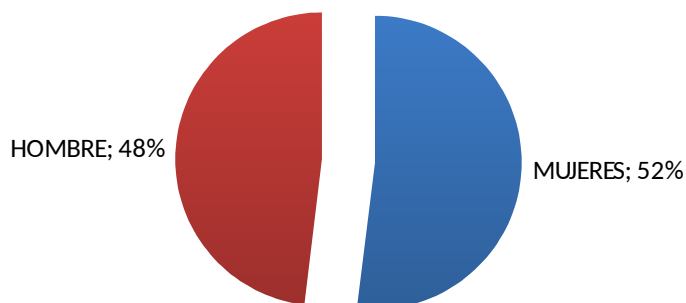
De ahí, que el talento humano de cualquier organización, se constituya en base importante, para su desarrollo, es así que aspectos como el sexo, edad, nivel de formación, nivel de enseñanza, estatuto, tipo de vinculación, tiempo de experiencia entre otros, de los directivos, administrativos y docentes de la IE Benjamín Herrera, de cierta manera son inherentes a la percepción que se tenga del estilo de dirección que prevalece. Por ejemplo, un entorno dentro del cual prevalecen personas con más tiempo de servicio que otras, puede tener condiciones y realidades distintas, dada la percepción de tener la creencia, que por antigüedad del tiempo de servicio, se tiene mayor conocimiento y autoridad, frente aquéllos que no la tienen. Así mismo, se puede tener la percepción, que la prevalencia de personas

con mayor nivel de formación, supone la existencia de una mejor comunicación y manejo de conflictos.

En aras de no entrar en las posibles conjeturas expuestas y conocer de primera mano las percepciones, que tiene el personal colaborador del rector, se acudió a la aplicación de un instrumento que permitiera, caracterizar los aspectos socio demográficos, en torno a los directivos, administrativos y docentes, como aspectos inherentes, de la percepción que se pueda tener del estilo de dirección existente.

Para contextualizar, los datos obtenidos en la recolección de la información, concerniente a los aspectos generales de los directivos, administrativos y docentes de la institución, en cuanto a edad, sexo, nivel educativo, tipo de vinculación laboral, años de experiencia, cargo que desempeñan, entre otros, se hace una descripción detallada, que dé cuenta de las condiciones del talento humano inmerso, en la realidad organizacional.

En la gráfica No. 1 se ilustra cómo está compuesta la planta de personal en cuanto al género de 77 personas encuestadas, el 52% corresponde al sexo femenino y el 48% al masculino, lo que indica, una participación prácticamente en iguales condiciones entre hombres y mujeres en el funcionamiento organizacional, la participación democrática y equidad de género en todos los estamentos institucionales como: Consejo Directivo, Consejo Académico, Comité de Convivencia entre otros.



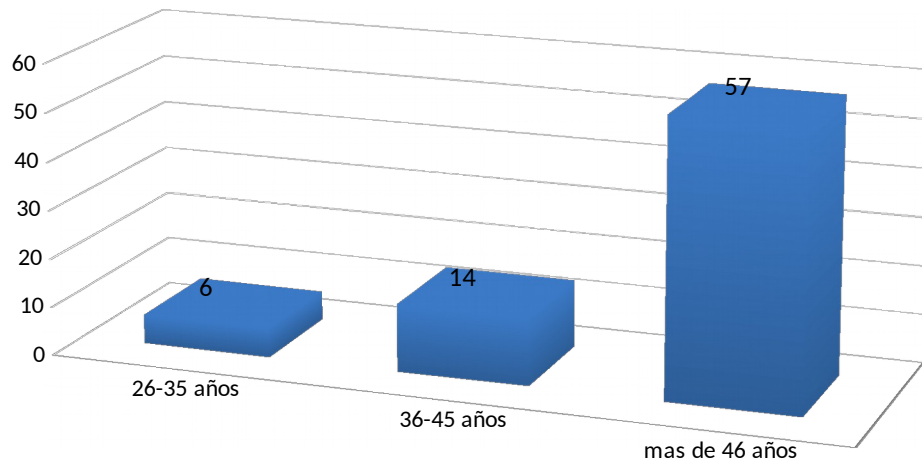
**Gráfico**

**a No.2 Sexo**

Fuente: Datos procesados por los autores del cuestionario aplicado a Directivos, Administrativos y Docentes, año 2015

En la gráfica 2 analizamos los rangos de edades en los cuales se encuentra ubicados el personal que labora en la institución educativa

**Gráfica No. 3 Edades**

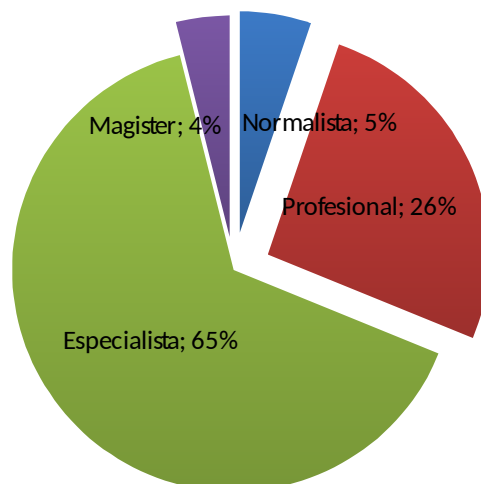


Fuente: Datos procesados por los autores del cuestionario aplicado a Directivos, Administrativos y Docentes, año 2015.

Dentro de los rangos de 25a 35, 36 a 45 y más de 46 años de edad, como lo muestra la gráfica 2, se encontró que éste último, concentra la mayor participación de personas con mayor edad. De un total de 77, el 74,02% se encuentra en el rango mayor a 46 años. Esto indica, la existencia de un talento humano con poca perspectiva de relevo generacional en el corto y mediano plazo, lo que puede afectar en un momento determinado el desempeño laboral, dado el desgaste físico en la labor que desempeña, a medida que avanzan los años.

En la gráfica 3 se ilustra el nivel de formación de los docentes y directivos que laboran actualmente en la institución educativa

#### **Gráfica No. 4 Nivel de formación**



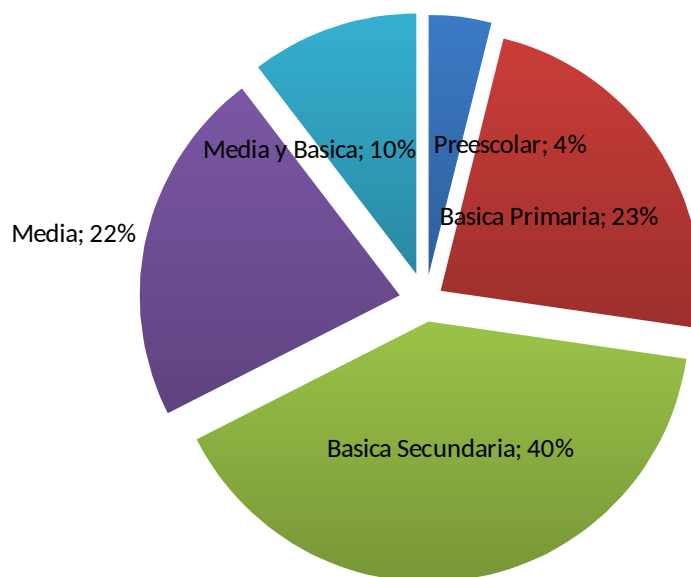
Fuente: Datos procesados por los autores del cuestionario aplicado a Directivos, Administrativos y Docentes, año 2015

El nivel de formación con mayor participación, se encuentra ubicado en quienes tienen estudios de especializaciones y en menor proporción los de estudios con maestría, según lo muestra la gráfica 3. De un total de 77 personas, el 65% son especialistas y el 4% son Magister, reflejando así un talento humano capacitado en estudios de postgrado, lo que posibilita un mejor proceso pedagógico y académico en beneficio del proceso de aprendizaje de la población estudiantil, tanto en pruebas internas como externas. Así mismo, posibilita el fortalecimiento institucional en el ámbito de la convivencia escolar y proyección comunitaria

La grafica 4, nos muestra el nivel de enseñanza en el cual se desempeñan el grupo de docentes pertenecientes a la institución educativa

#### **Gráfica No. 5 Nivel de enseñanza**



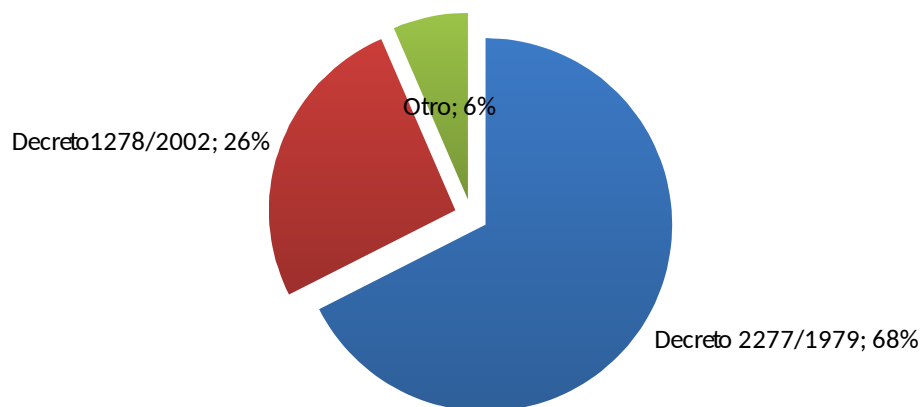


Fuente: Datos procesados por los autores del cuestionario aplicado a Directivos, Administrativos y Docentes, año 2015

En cuanto al nivel de enseñanza en que se desempeñan los docentes, la gráfica 4 muestra, mayor participación en los niveles de la básica primaria, básica secundaria y la media, con un 23%, 40% y 22% respectivamente, a diferencia del nivel preescolar, que representa el 4%. Esto indica, el desempeño de un número reducido de docentes en dicho nivel, puesto que no se trabaja por asignaturas como ocurre en la básica primaria, básica secundaria y media en la que intervienen docentes del área de sociales, naturales, matemáticas, castellanos, entre otras sino que un solo docente, se encarga de desarrollar de manera integral las dimensiones: cognitiva, socio-afectivo, corporal, comunicativo, ético y espiritual.

La gráfica 5 nos indica a que estatuto docente pertenecen el mayor número de educadores que forman parte de la institución educativa

**Gráfica No.6. Estatuto Docente**

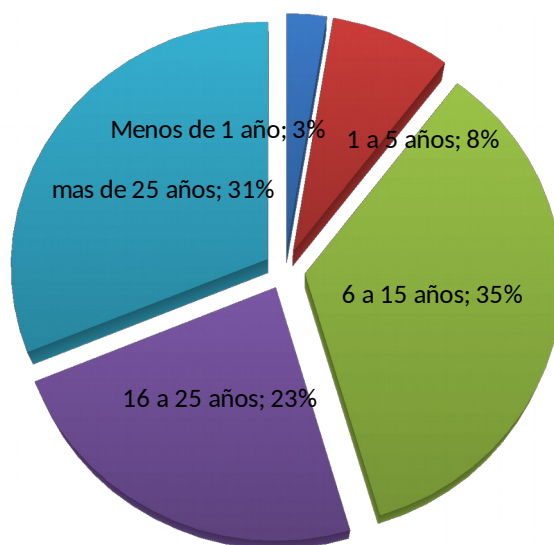


Fuente: Datos procesados por los autores del cuestionario aplicado a Directivos, Administrativos y Docentes, año 2015

La gráfica 5, registra un 68% del personal vinculado al magisterio, mediante el decreto 2277 de 1979, mientras que el 26% lo hicieron a través del decreto 1278 de 2002, siendo la vinculación del primer decreto, la de mayor participación en la organización. Esto sustenta lo descrito en la gráfica 2, en que la existencia de un talento humano con poca perspectiva de relevo generacional en el corto y mediano plazo, puede afectar en un momento determinado el desempeño laboral, dado el desgaste físico en la labor que ha venido desarrollando durante muchos años, además por la atención a una gran parte de población de estudiantes, que vive en condiciones de vulnerabilidad.

La gráfica 6 Nos muestra el rango de tiempo de servicio que lleva laborando el personal que conforma la institución educativa en ella

**Gráfica No.7 Tiempo de servicio**



Fuente: Datos procesados por los autores del cuestionario aplicado a Directivos, Administrativos y Docentes, año 2015

En cuanto al tiempo de servicio del talento humano en la institución, la gráfica 6 evidencia, que los rangos más representativos están dados de 6 a 15, de 16 a 25 y de 25 años en adelante, representados en un 35,%, 23,% y 31,% respectivamente, teniendo mayor concentración los rangos de 16 a 25 y de 25 años en adelante, con un 54%, lo que puede afectar el funcionamiento organizacional, en términos de innovación y mejora continua, en la prestación del servicio educativo, producto de la persistencia rutinaria en el desempeño laboral durante muchos años, sumado a esto la realidad del estudiante actual, ávido de prácticas novedosas y dinámicas, que le permita encontrar sentido al proceso educativo

La gráfica 7 nos indica el tipo de vinculación del personal a la institución educativa

**Gráfica No.8. Tipo de vinculación**

Fuente: Datos procesados por los autores del cuestionario aplicado a Directivos, Administrativos y Docentes, año 2015

Esta gráfica registra, que el 99%, del personal se encuentra nombrado en propiedad, mientras sólo un 1% en provisionalidad, dificultando posiblemente los procesos de cambio y mejora continua, dado que la estabilidad laboral hasta cierto punto, ha generado en el magisterio, tranquilidad y zona de confort en continuar haciendo lo mismo muy a pesar del nivel de formación en que muchos se encuentran.

En términos generales, el estatuto, el tiempo de servicio y el tipo de vinculación, que más prevalece en el talento humano de la institución, afecta de alguna manera, el relevo de cambio generacional en el corto y mediano plazo, el desempeño laboral, la innovación, los

procesos de cambio y la mejora continua en la prestación del servicio educativo, además de la percepción que se tiene del estilo de dirección existente

### **3. Diseño Metodológico**

Desde el punto de vista metodológico, la investigación está al alcance de la unidad investigativa, dado a que la IE está dispuesta a suministrar toda la información que se requiere para cumplir con el objetivo propuesto. En estas circunstancias, la investigación se apoya en un enfoque mixto, de tipo descriptivo

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

Dada la diversidad de los datos de estudio, se optó por considerar en esta investigación el uso del enfoque cuantitativo [ CITATION Her91 \l 9226 ].

Cuantitativo, porque a través de la utilización de un cuestionario con escala de Likert, se recolectaron datos para como dice Hernández, comprobar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico y establecer patrones de comportamiento y/o probar teorías; en este caso en específico definir el estilo de dirección de la IE.

En busca de complementar y profundizar los datos recolectados en la encuesta, se aplica entrevista no estructurada a un representante del cuerpo docente, directivo y administrativo

en busca obtener sus perspectivas y puntos de vista (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).

Además de estas dos técnicas utilizadas, se accede a la revisión de actas de asambleas, en la que aparecen consignados aspectos de autoevaluación institucional.

En cuanto al tipo de investigación, es descriptivo, porque consiste en la identificación de las características sociodemográficos de los directivos docentes y administrativos, así como la identificación del estilo de dirección existente, a través de la percepción que tienen los colaboradores del Rector. De ahí que, se utilicen técnicas específicas en la recolección de la información como la encuesta y la entrevista.

### **3.2. Diseño de investigación**

Se aplica un diseño de investigación no experimental, dado que la recolección de datos, se da directamente en los sujetos investigados y en el contexto natural en que se desenvuelven y no hay ningún tipo de influencia de parte de la unidad investigativa que incidiera en los resultados arrojados. Además, se utilizan datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de las cuales se elabora el marco teórico.

### **3.3. Fuentes y técnicas de recolección de información**

En lo que respecta a la recolección de información, se soporta en fuentes primarias, representadas en el colectivo directivo, docente y administrativo de la institución objeto de estudio, a quienes se les aplica un cuestionario tipo escala Likert, que permite caracterizar aspectos sociodemográficos de los directivos docentes y administrativos, así como la identificación del Estilo de dirección existente.

La escala para llevar a cabo la medición del Estilo de Dirección, fue la propuesta por Rensis Likert (1967-1969), partiendo de la adaptación de casi todas las dimensiones que conforman la variable mencionada. Por un lado, las dimensiones: Normas, objetivos y estándares; Control, Desempeño, Ordenes, Responsabilidades, que conforman el estilo con orientación a las Tareas. De otro lado, Comunicación, Toma de decisiones, Trabajo en equipo, Ambiente de trabajo, Relaciones interpersonales y Motivación, que conforman el estilo con orientación a las Personas.

El cuestionario consta de 35 ítems, con escala de rangos que van de 1 a 5, donde 1 representa Totalmente en Desacuerdo hasta 5 que representa Totalmente de Acuerdo, el cual reviste total validez en su aplicación, dado el resultado preliminar del Alfa Combrach del 93% que obtuvo el Estilo de Dirección. Además porque a la luz de Guillermo Briones (1990), cumple con los pasos realizados en un programa estadístico denominado SPSS, a saber:

- a. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.



- c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems.
  - d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de la puntuación es escalares individuales.
  - e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados.
  - f. Categorización jerárquica de la escala.
- G. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

El instrumento diseñado para medir el estilo de dirección en la institución educativa, fue tomado del autor del Iván Sánchez Manchola en su libro “Estilo de dirección y liderazgo en la organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis” adaptado a nuestro contexto y con una escala de 0 a 5, ya que el instrumento original se maneja en una escala de 0 a 9

### **3.4. Población**

Para efectos de recolectar los datos de análisis para el estudio, se utilizó el universo, el cual está conformado por directivos, docentes y administrativos, distribuidos de la siguiente manera: 4 directivos, 70 docentes, y 3 administrativos.

#### **4. Resultados del Estilo de Dirección de la IE Benjamín Herrera**

El instrumento aplicado, estuvo estructurado en dos partes: la primera parte hace referencia a los aspectos demográficos con 7 enunciados y la segunda parte se refiere a los estilo de dirección a partir de las dos dimensiones citadas por el autor una que hace referencia a las tareas y consta de 6 variables que dan referencia de las normas, objetivos y estándares, control, desempeño, ordenes, responsabilidad y poder, repartidas en 17 preguntas , la otra dimensión re refiere a las personas y las relaciones, consta de 7 variables que son: comunicación, toma de decisión, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relación directivo-colaborador y motivación, esta dimensión consta de 18 preguntas, para un total de 35 preguntas, las cuales atendiendo al modelo de la escala Likert, que establece una valoración de 1 a 5, donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 que significa totalmente de acuerdo. La población, estuvo conformada por un total de 4 directivos, 3 administrativos y 70 docentes, a quienes de manera previa a la aplicación del instrumento, se acordó con el señor rector de la IE, hacer durante la primera semana de desarrollo institucional del mes de enero del año 2015, un proceso de sensibilización y orientación por medio de charlas y talleres a manera de propiciar un ambiente de confianza y conocimiento frente al tema de investigación.

El instrumento se aplicó durante la tercera semana del mes de enero de 2015, para lo cual en primer lugar se habló con el rector de la institución y se le solicitó la autorización para la aplicación, en segundo lugar se aprovechó el espacio de las jornadas pedagógicas para dialogar con los docentes, directivos docentes y personal administrativo a los cuales se les dio como preámbulo una breve explicación y justificación del mismo. En la medida que la información consignada y suministrada, no representa de ninguna forma amenaza ni riesgo de tipo profesional y laboral. Así mismo, se hizo ilustración de cómo diligenciar y marcar las opciones en cada pregunta del cuestionario y dejar de contestar alguna, en caso de presentarse duda o poca claridad en los enunciados

Tal como se enunció, aspectos como el sexo, la edad, nivel de formación, nivel de enseñanza, estatuto, tipo de vinculación, tiempo de experiencia entre otros, de los directivos, administrativos y docentes que conforman el talento humano de la IE Benjamín Herrera, en cierta manera son inherentes a la percepción que se tenga del estilo de dirección y del clima organizacional que prevalece en la institución.

De ahí, que la percepción de los colaboradores respecto al Estilo de Dirección propuesto por Sánchez Manchola, con relación a los componentes que conforman la dimensión Tareas como: Normas, Objetivos, Estándares, Control, Desempeño, Órdenes, Poder; y los componentes que hacen parte de la dimensión Personas, como: la Comunicación, Toma de Decisión, Trabajo en Equipo, Ambiente de Trabajo, Relaciones Directivo Colaborador y Motivación, se constituya no sólo en una percepción individual, sino también colectiva en la forma como se dirige la institución bajo las dimensiones y componentes expuestos.

Ahora bien, la percepción que se tenga del estilo de dirección depende de las características del rector o director de un establecimiento educativo en proceso de mejoramiento continuo. Ello implica un rector o director con un alto nivel de liderazgo y con un conjunto de habilidades y competencias que le permitan desempeñar todas sus funciones. En el Cuadro 1 se recogen el perfil y los requisitos profesionales básicos de un buen rector.

**Cuadro 2. Características del rector**

Cree en la educación inclusiva como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo.	Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.
Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes.	Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.
Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad).	Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo.
Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes. Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar	Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades
Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable	Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo.
Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.	Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su

	proceso educativo
Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor.	Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa.
Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo.	Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.
Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas.	Fomenta el intercambio de experiencias
Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige.	Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo.
Fomenta el trabajo en equipo	Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo

Fuente Guía No.34 MEN

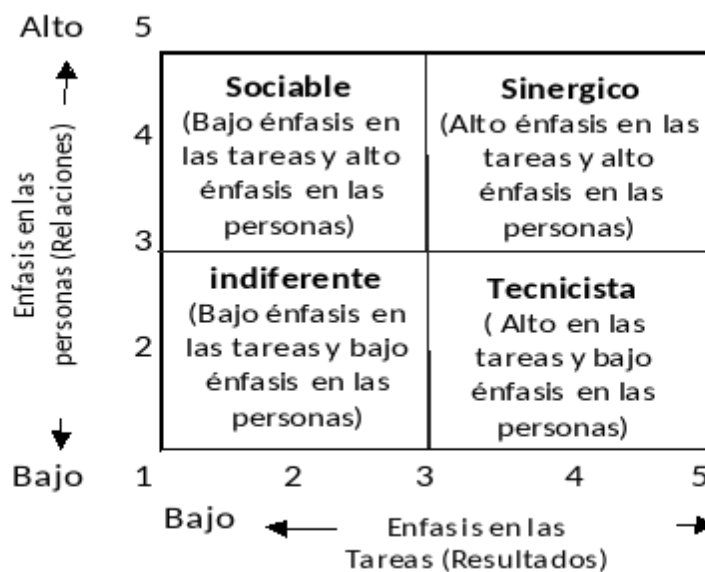
En efecto, Sánchez Manchola (2007), en su libro Modelo Propuesto para Caracterizar y Analizar los Estilos de Dirección y Liderazgo en las organizaciones, quien se apoya en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Michigan, además del modelo bidimensional de Blake y Mouton, Hersey y Blanchard, sostiene que los Estilos se mueven en dos dimensiones o énfasis independientes uno del otro, pero que en cierta forma pueden llegar a complementarse. (p.27)

Las dos dimensiones o énfasis a que hace referencia Sánchez Manchola, primero tiene que ver con un énfasis en las Tareas o llamado también Resultados, y un segundo énfasis en las Personas o llamado también Relaciones, las cuales no son mutuamente excluyentes, porque el Directivo, independientemente, que su inclinación tienda más a las Tareas que a las Personas o viceversa, no quiere decir, que cualquiera de los dos énfasis, se excluya del

Estilo de dirigir, sino que el Director, pueda que profundice más en una dimensión que otra, o también puede ocurrir, que no profundice en ninguna de las dos.

En ese sentido, el autor, apoyándose en el esquema desarrollado por la Universidad de Ohio, Rensis Likert, Blake y Mouton y Hersey y Blanchard, propone un modelo de Estilo de Dirección, en una escala de 0 a 9 dividida en cuadrantes que indican los estilos Sociable, Sinérgico, Indiferente y Tecnista, para la unidad investigativa se adaptó a la escala de 1 a 5, con las mismos cuadrantes que se exponen en el siguiente esquema:

**Grafico No9. Modelo de estilos de dirección propuesto por la unidad investigativa**



Fuente:

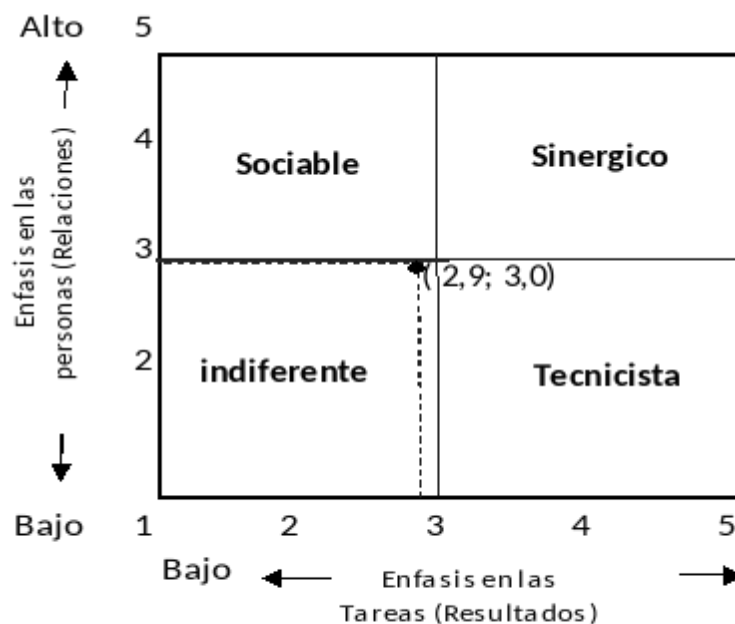
Propia

adaptado del modelo Sánchez, 2007 (Pag.112)

Ahora bien, teniendo en cuenta el modelo expuesto, y los resultados obtenidos del Estilo de Dirección que prevalece en la IE Benjamín Herrera, se evidencia la existencia de un

Estilo INDIFERENTE, dado que de un total de 77 personas encuestadas, se obtuvo como puntaje una mediana de 2.9 respecto a la orientación, que tiene el Rector hacia las Personas y de 3.0 con respecto a las Tareas. En ese sentido, el Estilo de Dirección del Rector existente en la institución, se sustenta en el gráfico 10 y tabla 3 propuesto por la unidad investigativa, en la que se establece una valoración cuantitativa de 1 a 5 tanto en el eje de las X como en el eje de las Y, en el que 1 representa un Bajo énfasis y 5 representa un Alto énfasis.

**Gráfico No.10 Estilo de Dirección Predominante en la IE Benjamín Herrera**



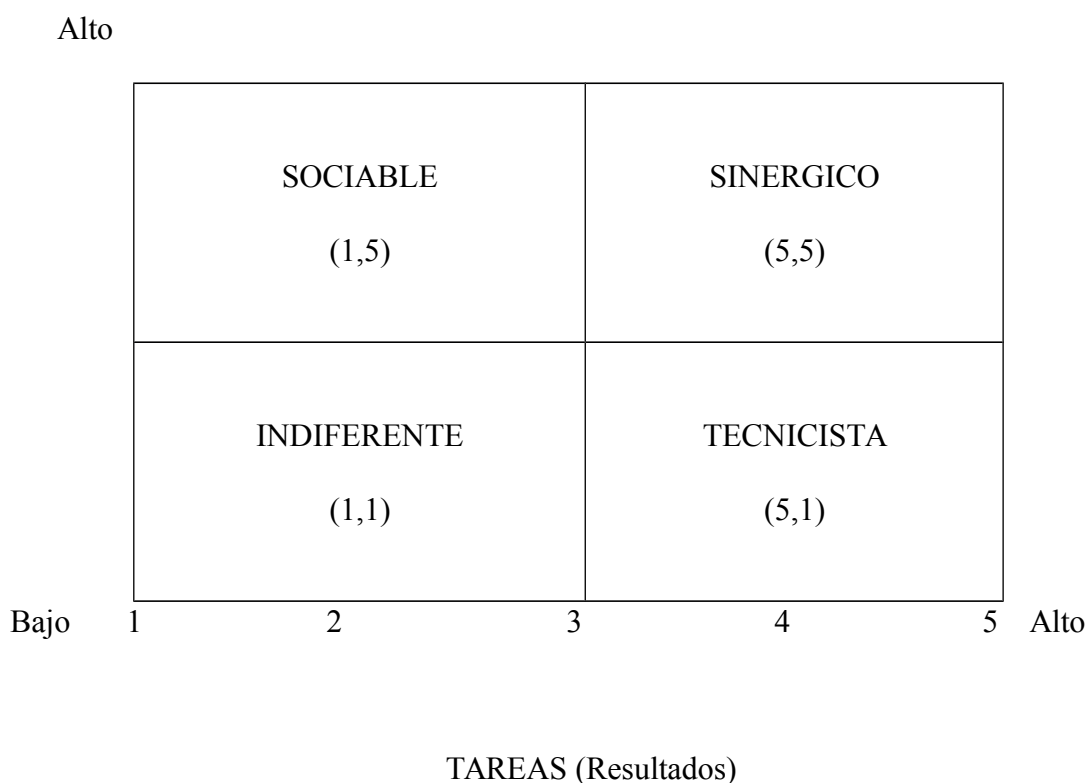
Fuente: Propia

**Tabla N° 3 Valoración cuantitativa del Estilo de Dirección**

Estilos	Descripción	Puntuación
Indiferente	Bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas	1,1
Tecnicista	Alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas	5,1
Sociable	Bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas	1,5
Sinérgico	Alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas	5,5

Fuente: Valoración cuantitativa propuesta por la unidad investigativa, partiendo del modelo de Sánchez Manchola

### Grafico No.11 Caracterización estilo de dirección



Una mayor ilustración, sobre la existencia del Estilo Indiferente en la IE, puede evidenciarse en los valores expuestos en el gráfico 11, los cuales van de 1 a 5, tanto en el eje vertical como horizontal. Para el caso, que atañe al contexto objeto de estudio, el Estilo Indiferente se encuentra en el cuadrante 3, que se define cuantitativamente entre los valores de 1 a 3. Es decir la mediana de 2.9 en las Personas y de 3.0 en las Tareas, se



encuentran en dicho rango, lo que implica un bajo énfasis en las personas y un bajo énfasis en las Tareas.

No obstante, el Estilo Indiferente, no sólo implica, unas valoraciones desde el punto de vista cuantitativo de sus dimensiones y componentes, sino también cualitativo, lo que implica caracterizar las dimensiones, atendiendo específicamente los componentes que las conforman.

Desde la perspectiva de Sánchez Manchola, el Estilo Indiferente se da cuando es bajo en Tareas, porque los dirigentes inscritos en este Estilo son altamente permisivos. En este estilo se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizar dentro de área, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deberían cumplirse; así entonces, algunas veces son establecidas por el dirigente y otras por el colaborador sin que ello termine siendo relevante.

Por lo general no ejerce mecanismos concretos de control, ya que no tiene ni se preocupa por establecer indicadores ya sean de tipo cuantitativo o cualitativo. Dado que realiza un mínimo esfuerzo para conseguir que el trabajo de su área se desarrolle y así poder mantenerse dentro de la organización, sólo en algunas ocasiones hace uso de la presión del tiempo para acelerar la entrega de resultados por parte de los colaboradores. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es poco utilizada por no decir totalmente ignorada

Referente del cual no dista en la práctica, del Estilo de Dirección que prevalece en la IE, en el sentido, que desde la dimensión de las Tareas o Resultados, en lo concerniente a las Normas, Objetivos y Estándares, el Rector trabaja muy poco por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades, que deben alcanzar cada uno de sus directivos, docentes y administrativos, lo que dificulta promover el establecimiento de normas y estándares para su cumplimiento, dado además por la no claridad en las descripciones exactas del trabajo a realizar por sus directivos, docentes y administrativos. Esto hace que también, adolezca de mecanismos de control y seguimiento sobre los objetivos, tareas y actividades, que deben realizar sus colaboradores, así mismo de indicadores cualitativos y cuantitativos, que permita revisar el desempeño y la obtención de los resultados del personal a su cargo.

De otro lado, Sánchez Manchola, plantea que la impersonalidad y la divagación caracterizan la forma a través de la cual el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo estas además poco frecuentes y con un carácter laxo. En este contexto, no le clarifica al colaborador de que es absolutamente responsable, ya que casi siempre se le responsabiliza por la ejecución y algunas veces por la presentación de resultados en los términos que al dirigente le indique su superior, así como también se le otorga algún grado de libertad en el desarrollo y control de sus actividades.

De igual modo, lo expuesto por el autor, se evidencia en el contexto de la IE, debido que la poca claridad en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades, así como la dificultad en el seguimiento de las mismas, hacen que las órdenes emitidas por el rector a sus colaboradores, sean demasiadas flexibles y abiertas y cuando las circunstancias

lo requieran. Esto hace, que sus colaboradores, no asuman de manera permanente y oportuna la ejecución de las tareas, lo que implica además, mucha flexibilidad en la responsabilidad por la presentación de los resultados en los términos que el rector establece.

Conforme a lo expuesto, Sánchez Manchola, expresa: el poder que ostenta el director con este tipo de estilo de dirección es de tipo formal, es decir por el puesto o nivel que ocupado en la estructura organizacional, aunque también puede contar con aspectos de tipo informal; no obstante, en ambos casos lo utiliza muy poco, si es que lo hace, para los fines del área. En ese sentido, otorga a sus colaboradores un gran cantidad de independencia o “Rienda suelta” en la solución de los conflictos grupales e individuales.

De igual manera sucede con el Estilo de Dirección existente en la IE, pues en cuanto al manejo del poder, es evidente que el Rector, no lo basa en el cargo que ostenta en la institución, por su carisma, por el logro de la obediencia que puedan tener sus colaboradores, o por la capacidad de otorgar recompensas o castigos, como tampoco por el poder para dar solución a los conflictos que se presentan entre sus colaboradores. Más bien el poder, no lo ejerce ni de manera legal ni legítima, sino que está supeditado, muchas veces a las decisiones e intereses de directivos, docentes y administrativos.

Por otro lado, la valoración cualitativa, del Estilo de Dirección que caracteriza al Rector de la IE, desde el énfasis de la dimensión de las Personas o Relaciones, igualmente se sustenta en los referentes teóricos de Sánchez Manchola, el estudio de Fisher y Edwards (1998), los modelos bidimensionales de la universidad de Ohio de Blacke y Moushon.

Desde el referente conceptual de Sánchez Manchola, el Estilo Indiferente se da cuando es bajo en Personas, debido a que la toma de decisiones no parece estar estructurada, siendo estas tomadas de acuerdo con el momento, considerando en algunas ocasiones la opinión o ideas de los colaboradores que presentan mayor experiencia en el área o la de aquéllos que históricamente se han visto enfrentado a situaciones similares.

Vale decir, que algo similar sucede en el contexto de la IE, dado que el Rector no promueve de manera clara, como se deben tomar las decisiones, teniendo en cuenta las ideas que puedan aportar sus colaboradores a la hora de la toma de decisiones, dificultando así mismo generar consenso alrededor de las mismas, lo que posibilita dejar en pocas mano y de manera improvisada las decisiones.

Según Sánchez Manchola, el trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional, incentivando así la idea de que cada cual haga lo que pueda y como pueda.

Así mismo, se puede decir que más que confianza en los colaboradores, lo que el dirigente muestra es un alto grado de indulgencia e indiferencia a los comportamientos de éstos; mientras que a nivel del ambiente de trabajo, se encuentra que la informalidad, el desgane, la mediocridad y el ausentismo son muy frecuentes en el personal, existiendo así más que resistencia, indiferencia por parte del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Como quiera, que la toma de decisiones en la IE, son pocas promovidas, esto hace que poco se incentive del trabajo en equipo y no se propenda por un alto nivel de compromiso de parte de sus colaboradores, lo que genera muchas veces muestra de poca confianza entre jefe y colaboradores, lo que facilita la existencia de vicios y acomodados en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades.

El tipo de dirigente no se preocupa por promover la comunicación de manera formal, por lo cual la información no parece tener sentido concreto con canales establecidos, hecho que la distorsiona y la retrasa. Así, las relaciones y el contacto que el dirigente mantiene con sus colaboradores es muy poco, de hecho, hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto, ni se preocupa por los aspectos personales ni por las percepciones que en torno al buen ambiente de las relaciones en el área puedan existir.

Así mismo, sucede con el estilo de dirección que caracteriza al rector de la IE, en el sentido que poco promueve una comunicación clara y oportuna entre los directivos, docentes y administrativos, lo que implica no mantenerse en contacto directo, ni en buenas relaciones con todos sus colaboradores, evidenciándose de esta manera el poco trabajo que asume, para que existan buenas relaciones en la institución.

En cuanto a la motivación, el autor sostiene, que el dirigente para motivar a su grupo de colaboradores hace uso de principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja bajo el supuesto de que el dinero es el aspecto básico por el cual las personas están en la organización. De igual modo, en el contexto institucional, se percibe sólo este tipo de incentivos, cuando el rector motiva a sus colaboradores a que participen, en eventos que

convoca la Secretaría de Educación Departamental, el Ministerio de Educación Nacional o la Alcaldía Municipal, que implique alojamiento, alimentación y sobre todo viáticos.

No utiliza otros tipos de incentivos o actividades, como el reconocimiento y las felicitaciones, que propendan por un buen estado de ánimo y una alta moral entre sus colaboradores.

En lo que tiene que ver con el ambiente de trabajo, poco promueve el sentido de colaboración y solidaridad entre sus colaboradores y de generar condiciones reales, para que exista un ambiente de trabajo agradable

En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual prima la indiferencia tanto en los aspectos propios de las tareas y los resultados que presente el área, como también en lo correspondiente a los aspectos personales o relacionales con su grupo de colaboradores y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo.

Un estilo de dirección en contraste a lo que establece la guía N° 34 de 2008 del Ministerio de Educación Nacional, en el que un Rector debe ser proactivo, flexible, estimulador y reconocedor del desempeño de sus colaboradores, capaz de tomar decisiones responsables, planeador y capacidad de liderazgo en la ejecución y seguimiento de planes y proyectos, verificador del cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo, evaluador del desempeño de docentes, directivos y personal

administrativo, entre algunos componentes que hacen parte de la dimensión Personas y dimensión Tareas, propuesto en el modelo bidimensional de Sánchez Manchola.

El estilo de dirección del rector, es contrario a un rector o director con un alto nivel de liderazgo y con un conjunto de habilidades y competencias que le permitan desempeñar todas sus funciones.

## **5. Estilo de Dirección Sinérgico: Una Alternativa de Fortalecimiento Institucional en La IE Benjamín Herrera**

Para la unidad investigativa, la propuesta de orientar al Rector hacia un Estilo de Dirección Sinérgico, se fundamenta metodológicamente en el artículo denominado “Guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas” de la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2012) - Volumen 10, Número 1 de F. Javier Murillo y Gabriela J. Krichesky.

El documento señalado, considera la mejora como un proceso continuo que forma parte de la vida cotidiana de la propia escuela. En estos casos, los esfuerzos de mejora suelen ser permanentes y cíclicos; forman parte de la cultura general del centro escolar y son, en definitiva, su seña de identidad. Indudablemente, todos los profesionales quieren hacer su trabajo cada vez mejor, y para ello es preciso que estén dispuestos a desaprender, a reaprender, a criticar, a ser criticados y a reflexionar con sus colegas, entre otros.

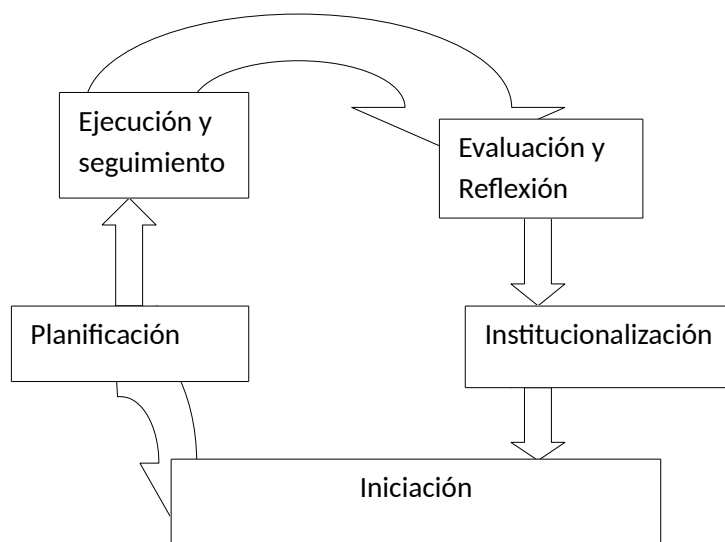
Murillo, J & Krichesky G. (2012), afirman: en ese sentido, un proceso de cambio exige algo más que buena voluntad. Requiere asumir su complejidad, conocer cuáles son las vías para llevarlo a cabo y cuáles son algunos de los factores que podrían incidir positiva o negativamente en su diseño e implementación. Requiere en definitiva, del desarrollo de capacidades específicas por parte de los distintos miembros de la organización escolar, que permitan impulsar y sostener proyectos de mejora a lo largo del tiempo. (p.22)



De hecho, el cambio es un proceso y no una acción (Coronel, 1996; Bolívar, 2002; Fullan, 2002). Y, como tal, conviene reconocer las etapas o fases que lo componen. Además, el cambio no es lineal, puesto que lo que sucede en cada fase puede tener efectos retroactivos o alterar decisiones tomadas en la etapa anterior. Así, es posible visualizar el proceso como un modelo circular de mejora compuesto por diferentes ciclos, a saber:

- a. Una primera fase de iniciación por el cual la unidad investigativa, promueve un plan de cambio, fase que incluye el diagnóstico.
- b. Una segunda fase de planificación que definen el sentido y los pasos que se darán.
- c. Una tercera fase de implementación por el cual se ponen en práctica las estrategias o acciones a seguir.
- d. Una cuarta fase de evaluación por el cual será necesario un periodo de reflexión, como resultado de ello.
- e. Una quinta fase de extensión o difusión del proceso de cambio, para su institucionalización

**Grafica No.12 Proceso de cambio en el Estilo del Rector**



Fuente: Gráfica tomada del artículo proceso de cambio escolar de la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2012) y adaptada por la unidad investigativa

### **INICIACION:**

El Estilo de Dirección Indiferente, es una actitud altamente negativa frente a los procesos, de parte de quien dirige una organización. Dentro de ese contexto, se halla inmersa actualmente la IE Benjamín Herrera del municipio de Arjona, la cual aproximadamente por más de doce (12) años, ha venido siendo liderada con la característica del estilo mencionado, lo que ha repercutido en cierta medida, en la pérdida del protagonismo local y departamental en cuanto a instituciones oficiales se refiere, sin desconocer que el fortalecimiento institucional, en la época actual, no sólo depende de un sólo actor educativo, sino de la participación de muchos, representados en docentes, directivos, administrativos, padres de familia, y estudiantes, quienes son los principales beneficiarios del servicio educativo en el nivel de la básica primaria, básica secundaria y media.

Tanto es así, que un rector con la característica señalada, puede propiciar así mismo un ambiente indiferente en sus colaboradores, en el que prevalezca el escaso o mínimo esfuerzo por ejecutar las tareas y el poco o mínimo reconocimiento de las personas, lo que dificulta la consolidación de un ambiente solidario y colaborativo, que posibilite la consecución de los objetivos institucionales.

Por lo anterior, la unidad investigativa, considera necesario proponer al Rector, una reorientación de su Estilo de Dirección Indiferente hacia uno Sinérgico, puesto que viene siendo de mucha preocupación para gran parte del colectivo docente, directivo y administrativo, la orientación Baja, presentada tanto a la dimensión Tareas como la dimensión Personas, lo que ha implicado escasa o poca orientación de liderazgo en las variables que las conforman, trayendo consigo el poco alcance o deterioro de las mismas. Situación sustentada, en los resultados obtenidos, de la percepción que tienen sus inmediatos colaboradores en el estilo de dirección que persiste en la institución.

De otro lado, porque gran parte del colectivo, está consciente y dispuesto a que haya una necesidad de cambio en aras del fortalecimiento institucional, pero que la cabeza visible lidere y delegue de manera eficaz, todos los procesos que tengan que ver con el desempeño de sus inmediatos colaboradores en el cumplimiento de sus tareas, así como también en el reconocimiento de las personas. Muestra de necesidad de cambio, que se sustenta en un documento elaborado en el mes de septiembre del año 2014, en el que aparecen

consignados, los compromisos a desarrollar teniendo como punto de partida, las dificultades que hoy subsisten en la institución.

De ahí, que la reorientación hacia un estilo Sinérgico, encabezado por el rector, se constituya en la alternativa de mejora escolar, tanto en la dimensión de las Tareas como en las Personas, sustentado en la propuesta de un modelo para la caracterización y análisis de los Estilos de Dirección y liderazgo en las organizaciones de Iván Darío Sánchez Manchola, quien basa su estudio fundamentalmente en el modelo bidimensional de la Universidad de Ohio y Michigan. De igual manera, dicha reorientación, estará soportado en la Guía N° 34 del año 2008 expedida por el Ministerio de Educación Nacional, en la que se contemplan las cualidades y el perfil, que debe tener el Rector que lidera una Institución educativa oficial.

#### **PLANIFICACION:**

Para efectos de planificar la orientación del Rector hacia un estilo Sinérgico, la unidad investigativa, fundamenta las características del mencionado estilo en el modelo bidimensional de Iván Darío Sánchez Manchola, con la intención, de que debe asumir una Alta orientación en la dimensión Tareas y las Personas, además de un alto nivel de liderazgo y conjunto de habilidades y competencias, que le permitan desempeñar todas sus funciones, (Guía 34, 2008, p.26.)

Ello implica, que el Rector desde la dimensión Tareas, se preocupe por la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades a realizarse dentro del área docente,

directiva y administrativa, como en las normas y estándares dentro de los cuales estos deben cumplirse. Así mismo, que el control sea ejercido de manera concreta sobre aspectos y compromisos puntuales, en los que se ha convenido con sus colaboradores inmediatos, según las responsabilidades y los grados de autonomía otorgados, siendo en este caso de gran importancia el establecimiento de indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos.

Por otro lado, desde la dimensión Personas, se preocupe por una alta participación del trabajo en equipo, la toma de decisiones se realice por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores y, principalmente, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones, el nivel de confianza que se muestre a sus colaboradores, sea significativa, por no decir total, el ambiente de trabajo por lo general se perciba lleno de actitudes favorables, la comunicación promovida se de forma bilateral, con flujo de dirección en todos los sentidos, las relaciones y el contacto con los colaboradores, sea máximo, la motivación esté enfocada a la participación y la satisfacción de las necesidades superiores, como también de los incentivos de tipo económico.

Para efectos, de que el Rector haga posible su orientación, hacia un Estilo Sinérgico, desde las dimensiones señaladas, se formulan a continuación, algunas estrategias, objetivos actividades, indicadores y responsables, que para efectos del área de gestión a la que pertenecen los docentes, directivos y administrativos, se tendrán en cuenta, la especificidad de los objetivos, tareas y actividades, que cada uno de ellos desarrollan. Ver cuadro N° 4

#### **Cuadro N° 4 Plan de Mejora**

### Hacia un estilo sinérgico del rector de la IE Benjamín Herrera

Dimensión	Estrategias	Objetivos	Actividades	Indicadores	Responsables
<b>Tareas</b>					
Objetivos, tareas y actividades	Promover una cultura en el cumplimiento de objetivos, tareas y actividades.	Orientar a los colaboradores inmediatos, en la necesidad e importancia de tener claridad en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades	Realizar reuniones a través de asamblea de docentes, equipo docente, equipo directivo y administrativo, reunión de área, consejo directivo, consejo académico y gobierno escolar, para evaluar los avances de los objetivos, tareas y actividades desarrollados.	Índice de cumplimiento de objetivos, tareas y actividades = número de objetivos, tareas y actividades alcanzadas / Total de objetivos, tareas y actividades	Rector, docentes, directivos y administrativos
Normas y estándares	Promover una campaña de aseguramiento de calidad en el cumplimiento de objetivos, tareas y actividades asignadas frente a las normas y estándares	Orientar a los colaboradores inmediatos en la necesidad e importancia de ajustar el cumplimiento de sus objetivos, tareas y actividades frente a las normas y estándares	Realizar talleres de capacitación sobre normas y estándares como referentes para el cumplimiento de objetivos, tareas y actividades asignadas a los colaboradores inmediatos	Índice de cumplimiento de objetivos, tareas y actividades bajo normas y estándares = número de objetivos, tareas y actividades alcanzadas bajo normas y estándares / total de objetivos, tareas y	Rector, docentes, directivos y administrativos

				actividades	
Responsabilidades y autonomía	Promover una cultura de autocontrol en el cumplimiento de las responsabilidades y compromisos	Sensibilizar a los colaboradores inmediatos, en la necesidad del autocontrol en el cumplimiento de las responsabilidades y compromisos.	Realizar talleres del autocontrol como cultura organizacional	Índice de cumplimiento de los compromisos con autonomía = número de compromisos alcanzados con autonomía / Total de compromisos	Rector, docentes, directivos y administrativos
<b>Personas</b>					
Trabajo en equipo	Promover la cultura del trabajo en equipo	Sensibilizar a los colaboradores inmediatos en la necesidad del trabajo en equipo, que propicie la participación de todos los estamentos.	Convocar reuniones, que propicien el sentido de cooperación y solidaridad de sus colaboradores inmediatos a través de: Asamblea docente Equipo docente Equipo directivo y administrativo Reunión de área Consejo directivo Consejo académico Gobierno escolar	Índice de actividades por trabajo en equipo = Actividades alcanzadas por trabajo en equipo / Total de actividades	Rector, docentes, directivos y administrativos
Toma de decisiones	Promover la participación en la toma de decisiones	Concientizar a los colaboradores inmediatos en la necesidad de participar en la toma de decisiones	Convocar reuniones que propicien la participación los colaboradores inmediatos en la toma de decisiones a través de: Asamblea docente	Índice de participación en la toma de decisiones = Numero de participación en la toma de decisiones	Rector, docentes, directivos y administrativos

			Equipo docente Equipo directivo y administrativo Reunión de área Consejo directivo Consejo académico Gobierno escolar	alcanzadas/ total de participación en la toma de decisiones	
Comunicación	Promover la cultura de la comunicación	Potenciar en los colaboradores inmediatos las distintas formas de comunicación con flujo de dirección en todos los sentidos	Utilizar los canales de comunicación de tipo formal e informal en las convocatorias a reuniones de:  Asamblea docente Equipo docente Equipo directivo y administrativo Reunión de área Consejo directivo Consejo académico Gobierno escolar	Índice de comunicación = número de efectividad de las comunicaciones alcanzadas / Total de comunicaciones	Rector, docentes, directivos y administrativos
Motivación	Promover el reconocimiento y el estímulo	Incentivar a los colaboradores inmediatos en el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	Realizar reuniones para reconocer a través de elogios y valoración, el trabajo de los colaboradores inmediatos.	Índice de reconocimiento en las reuniones = número de reconocimientos realizados en las reuniones / Número de reuniones	



				realizadas	
--	--	--	--	------------	--

## **IMPLEMENTACION:**

Para llevar a cabo el plan de mejora, a través de las estrategias, objetivos, actividades, indicadores y responsables señalados en la planeación, para cada variable que conforman las dimensiones Tareas y Personas, la unidad investigativa considera necesario, que el Rector previamente, lidere y promueva las siguientes acciones :

- Convocar a una asamblea general, de todos los estamentos educativos, para efectos de sensibilizar y concientizar, la necesidad de la puesta en marcha del plan de mejora.
- Convocar y definir un “Equipo de mejora continua, conformado por docentes por áreas, directivos y administrativos de ambas jornadas.
- Definir un plan de acción, liderado por el “Equipo de mejora continua, que contemple los recursos necesarios, buenos canales de comunicación y flexibilidad laboral en cada jornada, para llevar a cabo la implementación del plan de mejora.

Para la conformación y definición, del “Equipo de mejora continua”, en aras de representatividad y funcionalidad, éste debe estar conformado por 20 colaboradores inmediatos, 10 pertenecientes a la jornada de la mañana y 10 a la jornada de la tarde, Ver cuadro N° 5

### **Cuadro N° 5 Equipo De Mejora Continua**

<b>Docentes</b>	<b>Directivos</b>	<b>Administrativos</b>
2 del área de sociales y filosofía	2 coordinadores académicos	2 servicios generales
2 del área de humanidades	2 coordinadores de convivencia	1 pagadora
2 del área de ciencias		1 bibliotecaria
2 del área de artística y tecnología		1 Secretaria
2 del área de matemáticas		1 Asistente administrativo

Una vez conformado el “Equipo de mejora continua”, atendiendo a las estrategias señaladas en cada una de las variables que conforman las dimensiones Tareas y Personas, se establecen tiempos, metas, responsables y recursos, como soportes a la puesta en marcha del plan de acción, Ver cuadro N° 6

**Cuadro N° 6 Plan De Acción Hacia Un Estilo Sinérgico Del Rector De La IE Benjamín Herrera**

<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>			
<b>Dimensión Tareas</b> -Promover una cultura en el cumplimiento de objetivos, tareas y actividades.	11 de enero de 2016	11 de marzo de 2016	Aumentar el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	“Equipo de mejora continua”	-Recursos de calidad educativa de la administración municipal de Arjona - Experto en mejora escolar - Computadores -Papelería

					- Sala de reunión para equipo de mejora
-Promover una campaña de aseguramiento de calidad en el cumplimiento de objetivos, tareas y actividades asignadas frente a las normas y estándares	11 de enero de 2016	11 de marzo de 2016	Aumentar el cumplimiento de los objetivos, tareas, y actividades teniendo como referentes las normas y estándares	“Equipo de mejora continua ”	-Recursos de calidad educativa de la administración municipal de Arjona - Experto en mejora escolar - Computadores -Papelería - Sala de reunión para equipo de mejora
-Promover una cultura de autocontrol en el cumplimiento de las responsabilidades y compromisos	14 de marzo de 2016	15 de abril de 2016	Lograr un ambiente del autocontrol en el cumplimiento de las responsabilidades y compromisos	“Equipo de mejora continua”	-Recursos de calidad educativa de la administración municipal de Arjona - Experto en mejora escolar - Computadores -Papelería - Sala de reunión para equipo de mejora
<b>Dimensión personas</b>					
- Promover la cultura del trabajo en equipo	18 de abril de 2016	20 de mayo de 2016	Fortalecer la conformación de trabajos en equipos	“Equipo de mejora continua”	-Recursos de calidad educativa de la administración municipal de

					Arjona - Experto en mejora escolar - Computadores -Papelería - Sala de reunión para equipo de mejora
-Promover la participación en la toma de decisiones	23 de mayo de 2016	24 de junio de 2016	Aumentar la participación en la toma de decisiones	“Equipo de mejora continua”	-Recursos de calidad educativa de la administración municipal de Arjona - Experto en mejora escolar - Computadores -Papelería - Sala de reunión para equipo de mejora
-Promover la cultura de la comunicación	27 de junio de 2016	29 de julio de 2016	Lograr un ambiente de comunicación con flujo de dirección en todos los sentidos	“Equipo de mejora continua”	-Recursos de calidad educativa de la administración municipal de Arjona - Experto en mejora escolar - Computadores -Papelería - Sala de reunión para equipo de mejora
-Promover el	1 de agosto	2 de	Aumentar los	“Equipo de	-Recursos de

reconocimiento y el estímulo	de 2016	septiembre de 2016	indicadores de reconocimiento y estímulos en los colaboradores inmediatos	mejora continua”	calidad educativa de la administración municipal de Arjona - Experto en mejora escolar - Computadores - Papelería - Sala de reunión para equipo de mejora
------------------------------	---------	--------------------	---	------------------	---

Cabe anotar, que antes de la implementación del plan de mejora, se hace necesario probar la adecuación del mismo, a través de una Pre- implementación, con el fin de ajustar, lo que se considere necesario. De esta manera, el tiempo estipulado para la etapa previa a la implementación, será suficiente, para decidir el respaldo y receptividad colectiva de todos los actores de la comunidad educativa, para implementar el plan de acción.

#### **EVALUACION:**

Una vez se implemente el plan de acción, el “Equipo de mejora continua”, desarrollará un proceso de reflexión, teniendo como referente el alcance de los objetivos de mejora propuesto, mediante distintos procedimientos de evaluación. Además de establecer unos indicadores, que permiten establecer el nivel de impacto de los cambios deseados.

Para efectos de la evaluación de las variables, que conforman las dimensiones Tareas y Personas, se tendrán en cuenta las metas, los indicadores, el tiempo, el instrumento a utilizar y los responsables. Ver cuadro N° 7

**Cuadro N° 7 Evaluación del plan de acción hacia un estilo sinérgico del rector de la IE Benjamín Herrera**

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Responsables</b>
Aumentar el cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades	Número de objetivos, tareas y actividades cumplidas	Del 5 al 9 de septiembre de 2016	Cuestionario con escala Likert	“Equipo de mejora continua”
Aumentar el cumplimiento de los objetivos, tareas, y actividades teniendo como referentes las normas y estándares	Número de objetivos, tareas y actividades cumplidas teniendo como referentes las normas y estándares	Del 5 al 9 de septiembre de 2016	Cuestionario con escala Likert	“Equipo de mejora continua ”
Lograr un ambiente de autocontrol en el cumplimiento de las responsabilidades y compromisos	Número de responsabilidades y compromisos cumplidos de manera autónoma	Del 12 al 16 de septiembre de 2016	Cuestionario con escala Likert. -Revisión de informes de seguimiento	“Equipo de mejora continua”
Fortalecer la conformación de trabajos en equipos	Número de equipos de trabajos conformados	Del 12 al 16 de septiembre de 2016	Cuestionario con escala Likert. -Revisión de informes de seguimiento	“Equipo de mejora continua ”
Aumentar la participación en la toma de decisiones	Número de personas que participaron en la toma de decisiones	Del 19 al 23 de septiembre de 2016	Cuestionario con escala Likert , -Revisión de informes de	“Equipo de mejora continua ”

Lograr un ambiente de comunicación con flujo de dirección en todos los sentidos	- Número de informaciones emitidas con flujo de dirección en todos los sentidos -Tipos de canales de comunicación utilizados	Del 19 al 23 de septiembre de 2016	seguimiento Cuestionario con escala Likert. -Revisión de informes de seguimiento	“Equipo de mejora continua ”
Aumentar los indicadores de reconocimiento y estímulos en los colaboradores inmediatos	-Número de actos y reuniones para socializar reconocimientos y estímulos -Número de personas beneficiarias de reconocimientos y estímulos	Del 26 al 30 de septiembre de 2016	-Cuestionario con escala Likert -Revisión de informes de seguimiento	“Equipo de mejora continua ”

### **INSTITUCIONALIZACION:**

Una vez culmine la fase de la evaluación, el “Equipo de mejora continua”, conjuntamente con el Rector, contarán con un lapso de tiempo suficiente, para revisar los resultados de mejora alcanzados y sobre esa base socializar ante el colectivo de la comunidad educativa, la necesidad de institucionalizar en cabeza del Rector, la práctica de un Estilo de Dirección Sinérgico, que además sea transversal, en aras de promover la cultura de la sinergia en todos los estamentos educativos.

Para lograr el éxito de la institucionalización, Miles (1986) o Fullan (1992), han establecido una serie de estrategias clave que pueden asegurar el éxito de esta fase:

- Asegurar que el cambio se impregne en todo el ámbito escolar: que se incorpore a las estructuras, a la organización y a los recursos de la institución.
- Eliminar prácticas rivales o contradictorias. Tener en cuenta cuáles son los obstáculos que impiden continuar mejorando y actuar contra ellos.
- Establecer vínculos permanentes con otras instituciones que estén atravesando procesos de mejora similar.
- Asegurar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial de los inmediatos colaboradores y ampliar la implicación de la institución en la comunidad local.
- Contar con un grupo adecuado de profesionales que faciliten el cambio, así mismo de docentes, directivos y administrativos, que funcionen a modo de asesores para la formación de las habilidades necesarias
- Sostener procesos de evaluación y auto-evaluación constantes que refuercen el trabajo bien hecho y ayuden a la toma de decisiones.

De ahí que un proceso de cambio, implique en realidad incorporar la voluntad y el compromiso hacia la mejora constante como un elemento constitutivo y fundamental de la cultura de la institución.





### Referencias Bibliográficas

Aguilera, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando futuro. Tesis Doctoral, 93 -200 dirigida por Dr. Mario Martin Bris. Universidad de Alcalá

Álvarez, M. (2003): Un modelo de calidad pedagógica para los centros educativos. Bilbao.

American Psychological Association. (2015). APA Style Guide to Electronic References (6th ed.). Washington, DC: APA

Arón, A. y Milicic, N. “Clima social escolar y desarrollo personal: Un programa de mejoramiento. Editorial Andrés Bello. Santiago de Chile. 1999

Bolívar, A. (2002). ¿Cómo mejorar los centros educativos? Madrid: Síntesis.

Ciscar, C y Uría, M<sup>a</sup> E. (1986). Organización escolar y acción directiva. Editorial Narcea, Madrid.

Chiavenato, I.(2004), Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. McGraw-Hill Interamericana.

Coronel, J. M. (1996). La investigación sobre el liderazgo y los procesos de cambio en los centros educativos. Una perspectiva internacional. Huelva: Universidad de Huelva.

Cornejo, R. y Redondo, M.J. (2001) El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. Última Década. Vol.15, pp. 11-52, Viña del Mar.

Donativos Monte Piedad. (s.f.). La dirección y el liderazgo. Recuperado de [http://donativos.montepiedad.com.mx/Documents/Liderazgo\\_conceptos.pdf](http://donativos.montepiedad.com.mx/Documents/Liderazgo_conceptos.pdf)

Estudios de la Universidad de Ohio. (2004). El ergonomista. Recuperado de <http://www.elergonomista.com/lidohio.html>

Fernández Díaz, M. I., y Asensio, I.I. (1989): Concepto de clima institucional. Apuntes de Educación, Dirección y Administración, N. 32, pp. 2-4.

Fishman, d. (2004): El espejo del líder. Santiago de Chile, El Mercurio-Aguilar

Fullan, M. (2002). Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona: Octaedro

García S., M (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Universidad del Valle. Cuaderno N° 42, 49-52.

Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Plaza Janés.

Guía 34( 2008). Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento

Guillespie, N., & Mann, L. (2000). The building-blocks of trust: the role of transformational leadership and shared values in predicting team members trust their leaders. Melbourne.

Gutierrez, J. (2011), Teoría X y teoría Y de Mcgregor. Gerencie.com. Recuperado de <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. McGraw - Hill.

Ley 115 de 1993, Ley General de la Educación

Livingston, J. (2003). En Pigmalión en la gerencia (págs. 77-84). Harvard Business Review.

Lorenzo, M. (2004). La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Ediciones Universidad de Salamanca, pp. 193-211. Recuperado de <http://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/viewFile/4099/4122>

Mendez, R. (Octubre de 2009). Teoría del liderazgo de contingencias y [Mensaje de Blog].

Recuperado de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-de-contingencias.html>

Miles, M. (1986). Research findings on the stages of school improvement. Nueva York:

Center for Policy Research

Murillo, J & Krichesky G. (2012). Guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas.

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 10,

Número 1

N. Lussier, F. A. (2008). Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cengage

Learning

Psicología global. (2012). Teoría de las necesidades de McClelland. Recuperado de

<http://www.psicologiaglobal.com/?p=317>

Plan de desarrollo de Arjona 2012-2015

OECD. (2008). Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice. Recuperado,

de <http://www.oecd.org/education/school/41204184.pdf>

Teorías de Liderazgo. (Marzo de 2010). Tiempos Modernos. Recuperado de <http://www.tiemposmodernos.eu/teorias-del-liderazgo-ret/>

Torres G., V. (2010). Los estilos del colegio Acrópolis S.A y su influencia en el clima organizacional. Universidad del Valle de México. Proyecto de investigación. (pp 4-5)

Sánchez M., I (2007). Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225020358008.pdf>

Zayas, P., & Cabrera, N. (2010). Enfoques teóricos en el estudio de la dirección y el liderazgo, su evolución. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010b/zacf.htm>

Zayas, P., & Cabrera, N. (2011). Liderazgo Empresarial. Modelo de R. Likert. Recuperado de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/otros\\_tipos.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/otros_tipos.html)