

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

CONFIGURACIÓN DEL *ETHOS* PROFESIONAL DEL DIRECTIVO  
DOCENTE RECTOR Y SU RELACIÓN CON LA CONFIANZA

Mgr. Claudia Fernanda Monroy

Rosa Amalia Barragán Meléndez

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación, Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones  
Educativas

Chía, 2015

CONFIGURACIÓN DEL *ETHOS* PROFESIONAL DEL DIRECTIVO  
DOCENTE RECTOR Y SU RELACIÓN CON LA CONFIANZA

Eje de Profundización: Calidad Educativa

Mgr. Claudia Fernanda Monroy, Docente investigador

Mag en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas Universidad de la  
Sabana

Rosa Amalia Barragán Meléndez, Investigador auxiliar

Especialista en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Universidad del  
Tolima

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación, Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones  
Educativa

Chía, 2015



Universidad de  
**La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 6 de Julio de 2015, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, la estudiante expuso y sustento el trabajo de grado titulado: **“CONFIGURACIÓN DEL “ETHOS PROFESIONAL” DEL DIRECTIVO DOCENTE RECTOR Y SU RELACIÓN CON LA CONFIANZA”** bajo la dirección de la profesora Investigadora Claudia Fernanda Monroy

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: **Rosa Amalia Barragán Meléndez**; los jurados les otorgaron la calificación de:

Notable (4.3)



Mg. TYRONE VARGAS MORENO  
Jurado



Dr. LUIS EDUARDO VILLEGAS  
Jurado



Dr. JOSÉ JAVIER BERMUDEZ APONTE  
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	12
INTRODUCCIÓN.....	15
1 EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN .....	17
1.1 ANTECEDENTES.....	17
1.2 CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	19
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SU FORMULACIÓN .....	20
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	22
1.5 APORTES Y LIMITACIONES.....	24
1.6 OBJETIVOS .....	25
1.6.1 Objetivo general .....	25
1.6.2 Objetivos específicos.....	25
1.7 DELIMITACIÓN Y ALCANCE.....	26
2 MARCO REFERENCIAL .....	27
2.1 MARCO CONTEXTUAL .....	27
2.1.1 La calidad desde lo educativo.....	27

2.1.2	La Institución Educativa de Educación Básica y Media, su naturaleza y fines. ....	29
2.1.3	El rector y las funciones frente a la calidad.....	32
2.2	MARCO TEÓRICO.....	34
2.2.1	Enfoque antropológico de la calidad en la institución educativa.. ....	34
2.2.2	Concepción de la persona.....	37
2.2.3	El directivo como persona y la formación de hábitos y virtudes. ....	38
2.2.4	El <i>ethos</i> profesional del directivo docente.....	42
2.2.5	<i>Ethos profesional</i> y la acción del directivo docente:.....	53
2.2.6	La confianza en relación con la acción directiva y el <i>ethos</i> profesional. ....	61
3	METODOLOGÍA .....	70
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	70
3.2	FASES DEL PROCEDIMIENTO .....	71
3.2.1	Fundamento teórico.....	71
3.2.2	Diseño de diagnóstico.....	72
3.2.3	Diagnóstico.....	75
3.2.4	Hallazgos y resultados.....	76

3.2.5	Resultados y hallazgos del directivo docente de la institución educativa departamental integrado (DD2).....	104
3.2.5.1	Resultados del “ <i>ethos</i> ” profesional del directivo desde las competencias directivas y las virtudes que las apoyan. ....	104
3.2.5.4	Información de la categoría de confianza en las dos instituciones..	121
4	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	124
5	CARACTERIZACIÓN DEL ETHOS DIRECTIVO Y LA CONFIANZA	127
5.1	<i>ETHOS</i> PROFESIONAL DESDE LAS COMPETENCIAS Y VIRTUDES DIRECTIVAS .....	127
5.2	CARACTERIZACIÓN REFERIDA A LA CONFIANZA .....	134
6	PROPUESTA: .....	137
	CONFIGURACIÓN DEL ETHOS DIRECTIVO DOCENTE Y LA CONFIANZA	137
6.1	DESCRIPCIÓN .....	137
6.2	OBJETIVOS .....	140
	OBJETIVO GENERAL .....	140
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	140
6.3	JUSTIFICACIÓN .....	141
6.4	FASES DE LA PROPUESTA .....	142

6.5	ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.....	142
6.6	CONCRECIÓN TEÓRICA .....	142
7	CONCLUSIONES.....	150
	REFERENCIAS .....	153
	ANEXOS.....	156



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Porcentaje por categoría de respuestas</i> .....	77
Figura 2. <i>Resultados de la autovaloración del rector 1</i> .....	78
Figura 3. <i>Resultados de autovaloración con aplicación de mínimos y máximos</i> .....	79
Figura 4 <i>Autovaloración en la dimensión de negocio con la fórmula PT/NT</i> .....	79
Figura 5 <i>Imagen de favorabilidad de la competencia estratégica</i> .....	80
Figura 6. <i>Autovaloración de la competencia de liderazgo, desde lo personal</i> .....	81
Figura 7. <i>Autovaloración de la dimensión personal interna en la dimensión de liderazgo</i> .....	81
Figura 8. <i>Puntajes para la dirección desde las competencias directivas</i> .....	83
Figura 9 <i>Porcentaje de respuestas de los docentes por categoría de las preguntas</i> .....	83
Figura 10. <i>Porcentaje de respuestas por categoría según administrativos</i> .....	85
Figura 11. <i>Promedios por categorías de las dimensiones</i> .....	85
Figura 12. <i>Porcentaje por categoría de respuesta de los padres</i> .....	86
Figura 13. <i>Puntuaciones de las competencias en el rol padres</i> .....	88
Figura 14. <i>Puntuaciones por competencias agrupando la percepción de los roles</i> .....	88
Figura 15. <i>Percepción general de la apropiación de la capacidad estratégica</i> .....	89
Figura 16. <i>Competencia de atraktividad –Capacidad ejecutiva-</i> .....	90
Figura 17 <i>Representación de la percepción de la dimensión personal externa</i> .....	91
Figura 18. <i>Representación de la percepción de la dimensión personal interna</i> .....	92
Figura 19. <i>Promedio por respuestas capacidad estratégica</i> .....	92

Figura 20. <i>Promedio por respuestas en la dimensión de atraktividad</i> .....	93
Figura 21. <i>Promedio por respuesta de la dimensión personal externa</i> .....	93
Figura 22. <i>Percepción general de apropiación de las competencias directivas DD1</i> .....	95
Figura 23. <i>Autovaloración del rector por categoría de preguntas</i> .....	97
Figura 24. <i>Nivel de satisfacción de docentes por categorías de respuesta</i> .....	97
Figura 25. <i>Nivel de satisfacción de administrativos por categorías de respuesta</i> .....	98
Figura 26. <i>Nivel de satisfacción de padres de familia por categorías de respuesta</i> .....	98
Figura 27. <i>Nivel de satisfacción –autoevaluación- percibida según puntuaciones</i> .....	99
Figura 28. <i>Nivel de satisfacción de docentes percibida según puntuaciones</i> .....	100
Figura 29. <i>Nivel de satisfacción de administrativos percibida según puntuaciones</i> .....	100
Figura 30. <i>Nivel de satisfacción de padres de familia percibida según puntuaciones</i> .....	100
Figura 31 <i>Nivel total de apropiación de la actitud de la confianza en el DD1</i> .....	104
Figura 32 <i>Percepción general de competencias directivas DD2</i> .....	106
Figura 33 <i>Respuesta por ítem de la capacidad estratégica</i> .....	107
Figura 34. <i>Puntuación general de los ítems de la capacidad ejecutiva</i> .....	107
Figura 35 <i>Competencias directivas de la dimensión personal externa</i> .....	108
Figura 36. <i>Puntuación general de la dimensión personal interna DD2</i> .....	108
Figura 37 <i>Apropiación según promedios en todas las competencias directivas</i> .....	110

Figura 38	<i>Autopercepción de confianza del rector según porcentaje de respuestas.....</i>	<i>111</i>
Figura 39	<i>Percepción de confianza de los docentes según porcentaje de respuestas.....</i>	<i>112</i>
Figura 40	<i>Percepción de confianza de los padres de familia según porcentaje de respuestas.....</i>	<i>113</i>
Figura 41	<i>Percepción de confianza de los administrativos según porcentaje de respuestas.....</i>	<i>113</i>
Figura 42	<i>Comparativo por promedio en puntuaciones según cada rol.....</i>	<i>115</i>
Figura 43	<i>Nivel de apropiación de la actitud de confianza DD2.....</i>	<i>118</i>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación de virtudes fundamentales, según Altarejos (2010).....	56
Tabla 2. Competencias de la capacidad estratégica.....	58
Tabla 3. Virtudes o competencias directivas que favorecen la atraktividad.....	59
Tabla 4. Competencias o virtudes directivas de liderazgo, favorecen la unidad.....	60
Tabla 5 Registro de información de la percepción desde los docentes.....	82
Tabla 6. Datos de encuestas a los administrativos.....	84
Tabla 7. Registro de puntuaciones padres de familia.....	87
Tabla 8. Consolidado de respuestas competencias directivo docente 1.....	94
Tabla 9. Indicadores para la medición de la confianza.....	101
Tabla 10. Consolidado de puntuaciones por rol y por pregunta.....	103
Tabla 11. Promedio general por rol.....	105
Tabla 12 Promedios general por roles y por preguntas sobre generación de confianza.....	116
Tabla 13. Semejanzas en apropiación muy satisfactoria en las instituciones.....	119
Tabla 14 Matriz C de Coaching.....	120
Tabla 15. Matriz C de coaching para la dimensión de la confianza.....	122
Tabla 16 Estructura de la propuesta.....	146

Tabla 17 Estructura de la propuesta para configurar el ethos profesional del directivo docente rector .....	147
---	-----

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Inicio proceso de contacto Dr Esquivias .....	156
Anexo B: Carta enviada al Dr Esquivias solicitando validación y uso de tablas de competencias para las entrevistas a los rectores.....	157
Anexo C: Respuesta del Dr José Antonio Esquivias a solicitud de uso de tablas sobre competencias.....	158
Anexo D: Datos de la Institución Educativa Deptal Integrado del municipio de Pulí.....	159
Anexo E: Respuesta a solicitud de participación en grupo de investigación rector Pulí.....	161
Anexo F: Solicitud de participación en la investigación al rector del Colegio José M. Vergara.....	162
Anexo G: Respuesta del rector de la IED José María Vergara y Vergara.....	163
Anexo H: Respuestas a cuestionario autoadministrado.....	164
Anexo I: Matriz Conceptual sobre la confianza.....	165
Anexo J: Encuesta enviada para la validación de un experto.....	168
Anexo K: Respuesta recibida de experto vía correo electrónico validando encuesta sobre la confianza.....	170
Anexo L: Ejemplo de obtención de promedios acuerdo con la escala Lickert. Hernández, S & et.al (2010).....	173

Anexo M: Formulario descargado de google como referente de la encuesta sobre virtudes directivas.....	174
Anexo N: Validación de resultados encuesta 360° Dr José Antonio Esquivias Romero.....	176
Anexo Ñ: Validación del informe encuesta 360° establecimiento educativo N° 1.....	177
Anexo O: Test de habilidades directivas.....	178
Anexo P: Test de autoconocimiento.....	179
Anexo Q: Ejemplo desarrollado.....	180

## RESUMEN

Siendo de gran importancia entender la práctica del directivo docente desde la mirada de la calidad del que dirige, en este caso, el liderazgo de las personas a las que se debe considerar la razón de ser de la profesión docente, y no precisamente desde elementos de calidad en términos de resultados, surge el presente estudio en el que, por primera vez, los directivos docentes de manera voluntaria acceden a ser observados desde diversos ángulos permitiendo caracterizar su *ethos* profesional.

La observación mencionada se orientó a caracterizar la labor directiva de los rectores en su sitio natural de trabajo, identificando elementos indicativos del nivel de la apropiación de cualidades éticas o de comportamientos adquiridos con la práctica, para potenciarlos o re significarlos en contextos de mejoramiento, de crecimiento personal y profesional, generando a la vez, reflexiones sobre la importancia que le dan algunas instituciones educativas a la eficacia desde los resultados y la productividad, tratando de dar cumplimiento a exigencias de resultados en pruebas externas, la evaluación de los docentes, tasas de asistencia, de aprobación, de deserción y el interés económico, entre otros.

El análisis de los resultados se realizó contrastando datos y hallazgos a partir del análisis de la encuesta aplicada, basada en el modelo integral de competencias del directivo docente universitario, condensadas por José Antonio Esquivias (2014) y trasladadas al ámbito educativo de los rectores de dos instituciones educativas de educación básica y media.

Del análisis de percepción del nivel de apropiación de las competencias directivas, de las virtudes que le apoyan y del nivel de confianza que inspira el directivo desde su actuar, obtenido de diversas fuentes (el directivo, los docentes, los administrativos, y padres de familia), se obtuvo la visión general del obrar directivo en las tres dimensiones de las competencias, para establecer la caracterización, tanto en sus



fortalezas como en sus oportunidades de crecimiento, para lograr la excelencia directiva, entendida en esta propuesta como virtud ética de la dirección.

Se generó como resultado de este estudio una propuesta para configurar el *ethos* profesional y la actitud de la confianza en el directivo docente rector de instituciones educativas de educación básica y media. Como complemento a la propuesta, se seleccionó el componente de competencia referido al liderazgo, competencias que favorecen la unidad, en la dimensión personal interna, tanto por su recurrencia de baja satisfacción durante todo el análisis como por hacer referencia a la unidad, bienes éticos indispensables para una dirección de corte antropológico.

Y, dado que se trata de una propuesta integral, se incluyen las virtudes básicas y superiores, y aquellas que las fortalecen, especialmente porque guían la competencia en su formación y desarrollo: humildad, objetividad, rectitud, docilidad, estudiosidad, tolerancia, equidad, veracidad.

En términos de impacto, el análisis del *ethos* profesional del directivo docente suscitó gran expectativa frente al proceso por lo novedoso del tema, poco difundido y conocido en el ámbito educativo de las instituciones, siendo de gran importancia y de mucho interés poder contribuir al crecimiento de los rectores desde un eje novedoso, y sobre todo de gran valor y enriquecimiento personal y profesional.

Con la consideración de esta propuesta se espera dejar elementos claves para la reflexión y apropiación acerca de la importancia de configurar un *ethos* profesional que comunique confianza en los directivos de las instituciones seleccionadas y en todos aquellos directivos que deseen trascender desde su propia acción directiva, caracterizados por cualidades éticas que le distingan en su obrar y orienten su actuar directivo de acuerdo a principios misionales, a continuar con un crecimiento personal y profesional que impacte la confianza en el servicio dentro de su entorno interno, a partir de una dirección alineada a un *ethos* directivo y a la eficacia de la gestión.

Por otra parte, se encontró gran interés por los rectores participantes específicamente porque el abordaje de los temas planteados, que aunque no son ajenos a su quehacer, se hizo de manera novedosa en la investigación, respaldados en un ejercicio de concreción teórica realizado por el investigador, constituyendo un referente a los rectores de las instituciones educativas para planes de mejora personal, según sus propios intereses.

Palabras clave: ethos profesional, confianza, competencias directivas, cualidades éticas.

## INTRODUCCIÓN

El propósito que contempla esta investigación es generar una propuesta teórica acerca de la calidad y la excelencia como rasgo distintivo del directivo docente rector de instituciones educativas de básica secundaria y media, desde la perspectiva de las virtudes éticas propias del *ethos* profesional. Este proceder es un generador de confianza en su rol como directivo, producto de un *ethos profesional* configurado en el día a día, a través de un modo de ser y actuar propio, distinto a cualquier otra profesión.

El análisis del *ethos* profesional del directivo docente suscitó gran expectativa en la comunidad académica frente al proceso por lo novedoso del tema, poco difundido y conocido en el ámbito educativo de las instituciones, siendo de gran importancia y de mucho interés poder contribuir al crecimiento de los rectores desde un eje novedoso, y sobre todo de gran valor y enriquecimiento personal y profesional.

EL diseño de la propuesta ha de servir de referente para la reflexión y apropiación de la forma como se aborda la actividad directiva en el ámbito profesional, teniendo como referente de la acción directiva las competencias directivas de negocio, atractividad y unidad.

El documento está organizado en seis capítulos. En el primero contextualiza la propuesta, la justifica desde el concepto de *ethos* profesional y plantea los objetivos de la investigación, definiendo el alcance y limitaciones de la misma.

El segundo capítulo presenta el marco referencial, que comprende el marco contextual y el marco teórico. Se aborda el concepto de calidad como sistema técnico para pasar a la calidad como referente de excelencia humana desde las virtudes. Desarrolla el concepto de persona, *ethos* profesional, ética y virtudes así como el concepto de confianza y competencias directivas.

La tercera parte desarrolla lo concerniente a la metodología con la que se desarrolló la investigación. Explica el paso a paso con el que se abordó el objeto de investigación y se obtuvieron los resultados, el tipo de población sobre la que se ha elaborado el estudio y los instrumentos utilizados, teniendo en cuenta el tipo de investigación mixta, de carácter descriptivo y con la técnica de análisis de una situación particular.

En el cuarto capítulo se presentan y analizan los resultados, de acuerdo con las categorías que se han pretendido analizar mediante la aplicación del instrumento, siendo las competencias directivas el eje de desarrollo de la profesión del directivo y la dimensión de la confianza como manifestación del *ethos* del directivo. Es el capítulo más extenso, contiene el análisis gráfico de la información y se presenta de manera detallada la percepción que tiene la población seleccionada de la acción directiva.

El capítulo quinto expone con detalle la caracterización obtenida del *ethos* directivo a partir de los resultados de la investigación.

La propuesta que hace referencia al crecimiento personal y profesional, de acuerdo con el objeto de la investigación, se presenta en el capítulo sexto. En un último apartado se presentan las conclusiones, las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

## 1 EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta el objeto de estudio, enfocado en una educación de calidad desde el *ethos* profesional del directivo docente rector de instituciones educativas oficiales de básica y media, se evidencia que no existen estudios que desarrollen específicamente el tema, y menos aún que relacionen la confianza para la caracterización de elementos constitutivos del mismo y necesarios para configurar de un modo de ser o actuar distintivo dentro de la profesión del directivo.

De acuerdo con lo anterior fue preciso indagar sobre referentes teóricos relacionados con el tema objeto de estudio. Son muchos los autores que se acercaron a la temática de la dirección abordándola desde la perspectiva de la ética, pero enfocados más a la organización de carácter económico y de producción. En la búsqueda surge la publicación titulada “Acerca del *ethos* profesional del directivo universitario”; su autor José Antonio Esquivias (2014), desarrolla una propuesta teórica de corte antropológico, centrado en la persona, con el propósito de lograr un desempeño eficaz y eficiente, pero a su vez trascendente a través de las virtudes profesionales.

El autor presenta de manera organizada las virtudes que han de guiar la función directiva, relacionándolas al mismo tiempo con las actitudes y las habilidades esenciales para desarrollar las competencias profesionales, orientado así el marco teórico del presente trabajo investigativo, a la vez que es la base fundamental a partir del cual se realizó el diagnóstico de la investigación “Configuración *ethos* profesional del directivo docente rector y la confianza”.

Del mismo modo y atendiendo a la universalidad de la ética en las acciones humanas, se incluyó el aporte teórico de Yarce (2014), por considerar que en cualquier actividad humana se presentan dilemas éticos en el obrar, y de donde se requiere contar con la capacidad de tomar decisiones que guíen el comportamiento humano a hacer el bien, así como discernir cual es el obrar adecuado que permita una conducta recta y un obrar en conciencia, en busca no solo del éxito sino de la felicidad y la plenitud personal.

De la obra de Yarce (2014) se tomaron conceptos como virtud y carácter, trabajo y ética, espíritu de servicio y trascendencia, por vincularse con el objeto de la investigación y sustentar la acción del directivo desde las virtudes.

Así mismo Guillén (2006) en su obra “Ética en las organizaciones, construyendo confianza”, hace aportaciones útiles a la relación de la ética con la organización y con la acción de dirigir en la misma, ya que la ética hace parte de la condición humana y está presente en todas sus acciones de manera deliberada y libre.

Los valiosos aportes realizados por Pérez (2014) fueron referentes de esta investigación; el autor basó su propuesta en las intenciones y las motivaciones de quien dirige para la toma de decisiones consistentes, en una organización preocupada no solo por la eficacia y la eficiencia, sino que incluye la unidad, potenciadora del carácter ético que lleva a la confianza en el liderazgo de las organizaciones a partir de las interacciones generadas entre las personas que las conforman.

Serrano (2011) analizó en la tesis doctoral “Competencias directivas: pensamiento aristotélico y enfoques actuales”, el tratamiento moral de las competencias directivas además de enfocar, el perfeccionamiento de la persona desde el ser sobre el hacer.

Apoyando lo anterior se buscaron aportes relacionados con el *ethos* docente y directivo. Fueron incluidos los de Francisco Altarejos (2010) y Cristina Gichure (1995), desde donde se asumió la perspectiva ética de la educación y de quienes

profesionalmente se dedican a ella, determinando así un modo o carácter acorde a las conductas que apropia no solo en su carácter de persona sino en su carácter como profesional de la educación.

Observando cómo el interés de la calidad de la educación se enfoca especialmente en el principio de resultado, lo que ha limitado el concepto de persona, es de vital importancia trabajar en la fundamentación de un *ethos* directivo alineado a las competencias directivas, pero que a la vez mejore y desarrolle a la persona que lo posee.

En conclusión, se partió del interés por caracterizar la articulación de las virtudes profesionales directivas con la actitud de la confianza en el obrar del directivo desde el propio contexto de la práctica directiva en dos instituciones de básica secundaria, encontrando referentes teóricos de gran valor conceptual, que abordan de manera pertinente en el contenido del marco teórico.

## 1.2 CONTEXTO INSTITUCIONAL

Las instituciones educativas seleccionadas para la investigación se encuentran ubicadas en la provincia del Magdalena Centro, ubicada al occidente del departamento de Cundinamarca. De acuerdo con información del Instituto de Cultura y Turismo (Idecut, 2009), limita al oriente con las provincias de Rionegro y Gualivá; al sur con la provincia del Alto Magdalena; al occidente con Caldas, y al norte con la provincia del Bajo Magdalena.

Su jurisdicción comprende los municipios de Beltrán, Bituima, Chaguaní, Guayabal de Síquima, Pulí, San Juan de Rioseco y Vianí. Se caracterizan por estar sobre los 235 m y los 1630 msnm, y contar con climas templados a cálidos. La propuesta se enfoca en cuatro municipios de los relacionados, como son Bituima, Pulí y San Juan de Rioseco, por la cercanía y óptimas condiciones de desplazamiento entre ellos.

La Institución Educativa Deptal José María Vergara y Vergara, se encuentra ubicada en el casco urbano del municipio de Bituima en el Departamento de Cundinamarca. Es una institución de carácter oficial, de orientación académica que cubre el servicio educativo desde preescolar al grado 11. Registra una matrícula de 500 estudiantes distribuidos en 14 sedes, una de básica y media y 13 de básica primaria, ubicadas en su mayoría en el sector rural.

Esta dirigida por un rector, especialista en Gerencia de Instituciones Educativas. La planta de personal la conforman además ocho docentes de básica secundaria y media y 15 docentes de básica primaria. El personal administrativo consta de una secretaria, dos vigilantes y una aseadora.

La Institución educativa departamental Integrado de Pulí, se encuentra ubicada en el municipio de Pulí, con su sede principal en el casco urbano. Es una institución oficial, aprobada hasta grado 11° y con especialidad agropecuaria, cuenta con 4 sedes urbanas, una de secundaria y tres de primaria. En el sector rural se encuentran ubicadas 12 sedes de básica primaria.

EL personal lo constituye el directivo rector, un secretario, 32 docentes, de los cuales 10 laboran la sede principal; además cuentan con tres administrativos.

Las sedes se seleccionaron atendiendo la voluntad de los rectores para participar, además por la cercanía geográfica.

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SU FORMULACIÓN

Se ha observado un acento en las actividades funcionales del rector de instituciones educativas de educación básica y media para dar cumplimiento a las exigencias de calidad, desde el principio de resultado, que ha sido medido por indicadores y estándares preestablecidos, restando preeminencia a la atención de la persona humana como principal destinatario de la acción formadora de las instituciones educativas.



Esta posición podría potenciar un alto nivel de inconsistencia entre el saber-obrar, y el saber-ser, desconociendo la necesidad de configurar un *ethos* directivo que conduzca a una dirección de calidad, como garante, no solo de la eficacia, sino del cumplimiento del fin educativo, que es formar personas. La acción de formar personas exige del rector actuaciones no solo técnicas, sino virtuosas. Para ello ha de desarrollar un modo de obrar propio orientado a la práctica de hábitos que permitan desarrollar su labor desde sus cualidades directivas, enfatizando en su cualidad de liderazgo virtuoso.

Pero no siempre se es consistente en el saber-obrar, y el saber-ser, creándose un clima de desconfianza, en todos los niveles de la organización. El actuar directivo contribuye a la formación de personas virtuosas en el obrar y en el hacer a través de la convicción y el ejemplo que logre dar mediante su modo de actuar y a la generación de confianza en la medida que logre trascender desde sus hábitos operativos buenos o virtudes en la formación de virtudes de las demás personas.

Desde este criterio se analizó la relevancia de incluir la perspectiva que tiene la comunidad educativa acerca de la acción directiva, por lo que valió la pena agregar sus percepciones y articularlas con las propias de los directivos, como estamentos básicos donde se valida el desempeño del directivo. Se tiene presente el interés permanente que mantiene la comunidad en las acciones del directivo, la mayoría de veces tácito y poco manifestado de forma abierta.

De lo aquí analizado, la pregunta guía de investigación se formuló de la siguiente manera:

¿Cómo identificar el *ethos* profesional del directivo docente rector de Instituciones educativas de básica y media, y su influencia en la confianza?

## PREGUNTAS ESPECÍFICAS

¿Cómo se configura teóricamente el “*ethos* profesional” de los rectores de instituciones de educación básica y media en relación con la confianza?

¿Qué virtudes distinguen el *ethos* profesional del rector de instituciones de básica y media?

¿Cómo se percibe la confianza de la comunidad educativa en la acción directiva del rector?

¿Qué pautas surgen para elaborar una propuesta de *ethos* profesional que fortalezca la confianza en los directivos de instituciones de educación básica?

### 1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación se adelantó principalmente por la importancia que reviste entender la práctica del directivo docente desde la mirada de la calidad del que dirige, que en esta investigación significa el liderazgo de las personas, a las que se debe considerar la razón de ser de la profesión docente, y no reducirla a elementos de calidad en términos de resultados.

El análisis de información es de gran importancia porque por primera vez los directivos, de manera voluntaria acceden a ser observados desde diversos ángulos permitiendo caracterizar su *ethos* profesional. Así mismo se valoró la dirección y práctica de las virtudes éticas en una dirección de corte antropológico, contando con los directivos de las instituciones educativas José María Vergara y Vergara, del municipio de Bituima, y al Deptal Integrado de Pulí.

Con relación a lo anterior, lo primero que se buscó con este estudio, fue caracterizar la labor directiva de los rectores en su sitio natural de trabajo, para identificar elementos indicativos del nivel de la apropiación de cualidades éticas o de

comportamientos que evidencien comportamientos adquiridos con la práctica, para potenciarlos o resignificarlos en contextos de mejoramiento y crecimiento personal y profesional.

Es de importancia también tener en cuenta el significado de persona humana, por ser las principales receptoras de las acciones y decisiones del rector. En este aspecto, la organización educativa se asume para el presente trabajo, como una organización humana, que tiene como función específica “educar”, y como finalidad “la formación de las personas” (Sandoval 2008, p. 122).

Además de lo anterior, se consideró de gran importancia reflexionar sobre el hecho de que muchas instituciones educativas desvirtúan su quehacer basando su eficacia únicamente en los resultados y la productividad, ello en parte debido a las exigencias de resultados en pruebas externas, la evaluación de los docentes, el número de proyectos desarrollados, la cantidad de políticas vinculadas, tasas de asistencia, de aprobación, de deserción y el interés económico, entre otros.

Se espera entonces realizar aportes desde la teoría y desde las mismas prácticas directivas para que además de la técnica instrumental de dirigir para presentar resultados, se conciba un escenario donde la parte del desarrollo y el crecimiento humano sea visible en la organización mediante el gobierno o dirección de las propias acciones que ayuden a decidir cómo se debe actuar para desarrollarse en plenitud, lo que lleva a generar confianza no solo en el propio obrar y satisfacción personal, sino que permite el reconocimiento y la confianza en sus acciones, por parte de la sociedad y la comunidad educativa.

Al crecer el directivo docente en el desarrollo de sus competencias éticas potencia el principio de la confianza frente a los resultados y al crecimiento propio y de los demás.

Con la consideración de esta propuesta se espera dejar elementos claves para la reflexión y apropiación acerca de la importancia de configurar un “*ethos*” profesional basado en la confianza por parte de los directivos de las instituciones seleccionadas y a todos aquellos directivos que deseen trascender desde su propia acción directiva, caracterizados por cualidades éticas que le distingan en su obrar y orienten su actuar directivo de acuerdo a principios misionales, a continuar con un crecimiento personal y profesional que impacte la confianza en el servicio dentro de su entorno interno, a partir de una dirección alineada a un *ethos* directivo y a la eficacia de la gestión.

### 1.5 APORTES Y LIMITACIONES

La propuesta de investigación no solo permite reflexionar sobre el desempeño-saber del rector como respuesta a las exigencias de resultado, sino en referencia al hacer-*ser*, consistente con las decisiones que se deriven de su desempeño, dentro de un marco de virtudes específicas del actuar directivo con sentido de lo humano.

La propuesta también aporta a la configuración del *ethos* profesional del directivo rector, o de docentes que aspiren a la dirección de instituciones educativas, así como de cualquier profesional no relacionado con la formación docente suficiente para incursionar en el área de dirección de instituciones educativas, con el propósito de ofrecer una educación de calidad, garantizando la confiabilidad en la toma de decisiones que la propicien.

De la misma forma, será posible comprender que el buen desempeño directivo no se fundamenta solamente en razones de orden técnico instrumental, como acatar la norma, aplicar disposiciones gubernamentales, garantizar el buen funcionamiento de la institución, aplicar y responder a políticas educativa encaminadas a la eficiencia; la propuesta irá más allá de estos propósitos.

El impacto de la propuesta radica en el aporte teórico para desarrollar un conjunto de habilidades que orienten la acción directiva desde un enfoque antropológico para

ejercer la dirección de instituciones educativas de básica y media, caracterizada por un *ethos* directivo consistente en las decisiones virtuosas que generen confianza desde su ejercicio profesional.

La falta de conocimiento de la temática por parte de los rectores y la superioridad de exigencias gubernamentales frente a referentes de calidad son limitantes que se tuvieron en cuenta, así como la disponibilidad de tiempo del investigador para adelantar observaciones en sitio, limitó de manera considerable el tiempo de recolección de información y la utilización de otros instrumentos diseñados para tal fin.

Por consiguiente, el análisis se focalizó solamente en las entrevistas a los rectores de las dos instituciones y en la información resultante de la encuesta 360 grados, que realizada de manera manual por la investigadora demandó bastante esfuerzo y dedicación para la consolidación de los resultados.

## 1.6 OBJETIVOS

### 1.6.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta para la configuración del *ethos* profesional de directivos rectores de instituciones educativas de básica que influya en la confianza de su acción directiva.

### 1.6.2 Objetivos específicos.

Fundamentar teóricamente el *ethos* profesional del directivo rector de instituciones de básica y media desde la confianza en su acción directiva.

Identificar qué tipo de virtudes configuran el *ethos* profesional del rector en las dimensiones de la acción directiva y la perspectiva de la confianza.

Describir las conductas mediante las cuales el directivo docente rector manifiesta la confianza desde su actuar directivo.

Establecer alcances y limitaciones para elaborar una propuesta de *ethos* profesional para el directivo docente rector de instituciones de educación básica y media desde la confianza en la acción directiva

## 1.7 DELIMITACIÓN Y ALCANCE

Se determinó desarrollar el objeto de la propuesta en dos colegios oficiales de la Provincia de Magdalena Centro, en el departamento de Cundinamarca, con los directivos rectores adscritos a los mismos. Únicamente se incluyeron como participantes los rectores de las instituciones educativas departamentales Integrado de Pulí y José María Vergara y Vergara -Bituima-, por su cercanía, número de personal adscrito y similares características de funcionamiento, así mismo por el interés y buena disposición de los rectores para participar en la investigación.

La investigación tiene como finalidad diseñar una propuesta para fortalecer el *ethos* profesional del directivo docente rector de instituciones de educación básica y media, en las competencias directivas con menor nivel de apropiación a partir del análisis de la información recolectada.

Esta propuesta además de profundizar el saber del investigador, puede ser transferida a las instituciones que participaron de la investigación, como insumo teórico, documento de consulta o referente para otras propuestas de mejora, en el caso que se quiera optar por la transformación de las prácticas directivas, esto es, mejora de sus competencias profesionales que contengan elementos propios de las mismas, como los descritos por Esquivias (2010).

La investigación se adelanta en un lapso de 24 meses, desde su formulación, diseño y desarrollo, ejecutando cada etapa conforme a las orientaciones y guía de los expertos de la línea de profundización de la maestría-

## 2 MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 La calidad desde lo educativo. La calidad de manera instrumental está referida a características o atributos ya sea respecto al producto o al servicio, especialmente en EFQM y el modelo Premio a la excelente Gestión Escolar, ampliando la percepción y satisfacción del cliente y la sociedad en general, buscando la mejora continua en todos los aspectos de gestión.

La norma ISO es una guía que hace énfasis especialmente en el cumplimiento de requisitos conforme a las características especificadas o implícitas en el producto, es un sistema de evaluación interna principalmente. Existe también similitud en la concepción de persona en los dos primeros modelos, ya relacionados, que asumen la dimensión humanista de la persona y destacando su importancia en el proceso, su capacidad de trabajo en equipo como ser autónomo, legítimo e independiente.

Por el contrario, la norma ISO y el CNA no hacen referencia explícita al concepto de persona, pero se entiende ésta como receptora integral del proceso de la calidad implementado. Estos modelos se complementan como modelos de excelencia en los marcos de gestión de la calidad.

Con los anteriores enfoques de calidad, es posible evaluar la capacidad que tiene para la organización conseguir el valor económico y el valor sociológico. Pero estos enfoques de calidad abordados en su generalidad, no poseen la capacidad para evaluar la calidad en el valor moral (unidad), entendido como la “capacidad para aplicar sus posibilidades operativas a la satisfacción de las necesidades humanas, a través de la correcta definición de sus metas de acción” (Sandoval 2008, p.150), ya que este es quien determina la evolución de los otros dos, y no en sentido contrario.

No existen instrumentos estandarizados o normalizados frente a la unidad como nuevo valor de la organización. De acuerdo con la autora (2008), para ello se requiere el cumplimiento de dos requisitos, uno referido a medir la eficacia de las acciones en función del servicio prestado para satisfacer las necesidades reales de las personas, reflejados en los objetivos de la institución, y otro, referido a la motivación trascendente frente a los objetivos planteados y la capacidad de actuar conforme a ellos.

El sistema de gestión de la calidad en las instituciones educativas está orientado por la norma ISO 9001:2008 y guiada por Guía Técnica Colombiana (GTC 200), donde el lenguaje de la calidad se adapta a los procesos propios de los servicios educativos en los niveles de preescolar, básica y media.

Esta postura frente a la calidad también se relaciona con problemas de asignación de recursos, ambientes educativos inclusivos, bajos rendimientos académicos, infraestructura e instalaciones, capacitación de maestros, ampliación de cobertura, número de estudiantes que ingresan a la universidad, formación para el trabajo, competitividad, igualdad de oportunidades, ambientes de aprendizaje y convivencia.

Con manifestaciones de este tipo en las instituciones educativas focalizadas, se dejó en evidencia la inconsistencia entre el propósito de una ofrecer una educación de excelencia y los valores humanos y éticos; por un lado, está la preocupación por las prácticas organizativas y su eficacia, y por otro, se descuida la formación de una conciencia ética en coherencia con la formación de la persona, en la conformación de su segunda naturaleza.

Se explica, en Sandoval (2008), que cuando la calidad se orienta al cumplimiento de parámetros y estándares, para dar respuesta solo a expectativas de los usuarios, haciendo seguimiento a lo tangible y observable, implementando una gran cantidad de procesos que le permitan a la institución educativa obtener un certificado de



acreditación y a partir de ahí entrar a ser competitiva y buscar un sitio en el mercado; se está vinculando la calidad del servicio esencialmente al principio de resultado.

2.1.2 La Institución Educativa de Educación Básica y Media, su naturaleza y fines. Conviene, por el objeto estudio, especificar la naturaleza de la institución educativa de educación básica y media; se trata de una organización de servicios educativos y ámbito profesional de directivos, docentes y personal administrativo, denotando un contexto particular y específico para las acciones humanas en el campo de lo educativo.

El establecimiento educativo es el escenario y el espacio real de formación en el cual la educación se cristaliza como derecho, debe ser autónomo, responsable e interesado en mejorar permanentemente. Por ello la apreciación de la afirmación de Pérez (2002) al decir que la característica de una institución es la consideración explícita de unos valores con los que trata de identificar a las personas perfeccionando los motivos de sus acciones y educándolos en ese sentido.

Es en los establecimientos educativos donde los niños, niñas y jóvenes acceden al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a la cultura en general, formándose en los distintos valores de nuestra sociedad. A éstos la sociedad les ha delegado la responsabilidad de que los estudiantes alcancen una serie de competencias al culminar cada nivel o programa que le corresponde. En consecuencia, es el establecimiento educativo el centro de la atención y de la gestión de un Secretario de Educación” (MEN, 2009, p.35)

El establecimiento educativo se rige por la Ley 115 de 1994 y el PEI, el cual fija los principios, fines, estrategias pedagógicas, recursos y reglamento de cada plantel. En este contexto gozan de autonomía para organizar las áreas fundamentales de conocimientos, definidas para cada nivel; introducir asignaturas optativas dentro de las áreas previstas en la ley; adaptar algunas áreas a las necesidades y características

regionales; adoptar métodos de enseñanza; y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, en el marco de los lineamientos que defina el Ministerio de Educación Nacional. (2009, p.36-37). Respecto a los rectores el MEN estima que el establecimiento:

A través de sus directivos y docentes, es responsable de la organización, ejecución y control de la prestación del servicio educativo a su cargo, y de la ejecución y evaluación de proyectos de mejoramiento de la calidad educativa. Así mismo, cada establecimiento tiene facultad para definir su identidad y enfoque, que se concretan en su PEI, y debe organizar su plan de estudios alrededor de las áreas fundamentales establecidas para cada nivel y las asignaturas optativas en función del énfasis de su PEI, así como de los lineamientos y estándares curriculares y las características y necesidades regionales. Puede también adoptar métodos de enseñanza para cumplir los objetivos del proyecto pedagógico, introducir actividades deportivas, culturales y artísticas, y establecer las bases para lograr una sana convivencia entre sus miembros. (MEN, 2009, p.37)

Las responsabilidades y funciones de los directivos rectores están contenidas en la Ley 715, artículo 10, orientadas principalmente hacia labores de dirección escolar, como la coordinación y realización del PEI, presidir los órganos de participación, desarrollar labores de coordinación, planeación, administración, supervisión e inspección de los establecimientos educativos.

Según el tipo de vinculación los docentes y directivos docentes, pueden pertenecer a uno de los dos siguientes regímenes estatutarios que establecen las formas de ingreso, ascenso y remuneración en la carrera docente: Los vinculados en propiedad a un cargo con anterioridad al 19 de junio de 2002 se rigen por el estatuto docente establecido en el Decreto Ley 2277 de 1979. Los vinculados con posterioridad a esa fecha se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002. (2009, p.47).

De acuerdo con los anteriores lineamientos es posible que cada establecimiento educativo cumpla con unos mínimos que definen las competencias técnicas o de puesto de trabajo y de responsabilidad específica del trabajo del directivo docente rector.

La Ley General de Educación de 1993 en su artículo 19, explica que la educación básica obligatoria corresponde a la identificada en el artículo 356 de la Constitución Política, como educación primaria y secundaria. Esta se desarrolla en nueve grados, estructurados en torno a un currículo común, conformado por las áreas fundamentales del conocimiento y la actividad humana.

Comprende el ciclo de educación básica primaria (1° a 5°) y el ciclo de la educación básica secundaria (6° a 9°).

El artículo 27 de la Ley General expone que la educación media comprende dos grados consecutivos a los anteriores, el décimo (10°) y el undécimo (11°).

La Ley 115 de 1993 prescribe a las instituciones de educativas unos fines, que se derivan de la Constitución Política de Colombia, siendo 13 en total, donde se traslada el enorme compromiso que adquieren dentro del sistema escolar.

En su conjunto, se evidencian ideales de formación en el orden físico, moral, ético, científico, desarrollo de pensamiento crítico, tecnológico, social, cultural, que impactan la calidad de vida. Se observa en algunos, la suma de varios fines sin que quede explícita su intención o lo limita al fin que le antecede. En suma, se tendrá que valorar cada uno a fin de establecer el nivel de relación con las competencias y virtudes propias de la acción del directivo rector de instituciones de educación básica y media. En general, se requiere de un equilibrio entre lo técnico y lo humanístico con tal de cumplir con los fines de la educación en todos los niveles.

Por consiguiente, son imprescindibles para los líderes unas competencias específicas relacionadas con la dimensión del conocimiento, pero a la vez relacionadas con la dimensión ética y humana.

La educación media académica permitirá al estudiante profundizar en un campo específico de las ciencias, las artes o las humanidades, y acceder a la educación superior.

Estos propósitos educativos en los diferentes niveles aquí registrados, se llevan a cabo en un contexto específico denominado escuela y colegio, que administrativamente pertenecen a una institución educativa. Conciernen a un sistema organizado jerárquicamente y hacen relación a instituciones de educación formal, según lo expresado en Sandoval (2008). Para este tipo de organización, los desempeños de los estudiantes están relacionados con los estándares básicos en las áreas del plan de estudios, y la formación y enseñanza se fija dentro de un marco organizativo, por lo que se cataloga como una organización educativa formal, adicionalmente porque se establecen años de duración y conllevan siempre a otorgar un certificado o un diploma.

Este prototipo de organización está orientada a la formación, con la particularidad que quienes reciben sus beneficios son seres humanos, configurándose así en organización humana con la función específica que es educar.

2.1.3 El rector y las funciones frente a la calidad. Con origen en la lengua latina, como sustantivo, el término rector permite nombrar a la persona que está a cargo del gobierno y mando de un colegio, una universidad, un hospital o una comunidad según el caso. (Diccionario de la lengua española, 2001).

La importancia y responsabilidad de los rectores frente a la calidad está dirigida de manera instrumental, al cumplimiento de un manual de funciones, derivadas del Decreto 1860 de 1994; especialmente el artículo c establece “promover el proceso

continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento”, sin especificar con claridad a qué hace referencia la calidad. Los demás artículos, 10 en total, concernientes a la funciones del rector hacia procesos relacionados con la eficacia y actividades administrativas, aplicación de disposiciones y políticas educativas emanadas del Estado.

Estas funciones no incluyen otras actividades derivadas de la dinámica desarrollada al interior de la Institución y que demandan un gran esfuerzo y dedicación, además de multitud de tareas cotidianas que absorben el quehacer del directivo. Los procesos de formación de personas no tienen una preparación específica, sino que se enfocan al aseguramiento de políticas de eficacia y eficiencia.

Es escaso el enfoque de calidad que dirija su propósito a una formación moral desde la ética y la virtud y los medios o procesos adecuados para su consecución, como es propio de los modelos de calidad enfocados al resultado.

Conviene entonces a partir de esta reflexión, que el rector inicie por sí mismo la búsqueda de la mejora de la naturaleza educativa, propia de cualquier cultura y contexto social, de tal forma que sin apartarse de la excelencia en lo técnico y en los resultados, busque excelencia en su propia formación personal y en la mejora del hombre a su cargo. Como lo asegura Gichure (1995), “la educación se encamina a hacer que el hombre llegue a ser cada vez más hombre, más maduro, de modo que obtenga la más perfecta realización posible de todas sus posibilidades y aptitudes” (1995, p. 463).

Afirmó la autora (1995) que la educación es un servicio al *ser* del hombre y requiere preparación para la vida, para su ser global. Es aquí donde encuentra sentido la preparación para el hacer, para la profesión en nuestro caso docente o directivo docente.

Por consiguiente, se puede establecer que la primacía del actuar directivo radica en la formación de valores y despliegue de virtudes, que no se acaban en el tiempo, porque han sido adquiridos por el ejemplo y con la vida misma, con sustento moral y principios racionales, lo que lleva a una excelente calidad humana y a un brillante desempeño profesional al servicio de las personas y no de objetivos instrumentales.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Enfoque antropológico de la calidad en la institución educativa. La pertinencia de un enfoque antropológico en la institución educativa se abordó con suficiencia en Sandoval (2008), por considerar que no solo satisface necesidades materiales, sino también cognoscitivas y afectivas, aportando en alcanzar la plenitud o felicidad como fin de la vida humana. Esta perspectiva en la organización educativa responde en alta proporción a la propuesta desarrollada en el presente documento.

La organización educativa responde a su objeto que es educar, por tanto a la formación referida a la persona como ser humano en cuanto tal. La autora (2008), señala cómo la persona está por encima de sistemas económicos, modelos sociales y concepciones políticas orientados a resultados.

Ahora bien, (Sánchez, 1999) consideró que la calidad se relaciona con procesos de mejora en los resultados con el fin de satisfacer al usuario y que además de obtener beneficios permanentes y satisfactorios, contribuye en gran proporción a la satisfacción de una necesidad o un servicio a través de acciones recíprocas entre productores y consumidores, propio de la organización empresarial, según Sandoval (2008).

Además de implementar mecanismos y estrategias en torno a la cultura de la calidad educativa enfocada a lo competitivo, es importante resaltar, como lo destaca Sánchez (2009), que se necesita potenciar nuevos conocimientos basados en la cultura

de formación de la persona humana desde la ética, valorando la verdad y el bien hacia la formación del ser persona.

Afirma el autor (1999) que la nueva cultura educativa está inspirada en una filosofía de calidad centrada en una versión antropológica y cristiana: el hombre. El hombre es el núcleo de la nueva cultura educativa. Es pues, la persona, principio y fin del proceso. La propuesta es educar a la persona y así, los otros valores son sometidos a él.

Lo anterior, emana del paradigma de desarrollo humano propuesto por Amartya Sen en contraposición a las políticas de desarrollo económico a nivel global. La ayuda financiera es considerada básica para el desarrollo de los pueblos, pero se enfoca básicamente a desarrollar políticas económicas en todos los campos de los sistemas políticos y la cultura de los pueblos, Edo (2002)-

El nuevo enfoque que propone Sen, partió del análisis de las necesidades y motivaciones de las personas, y cómo éstas actúan al respecto. Si sólo se actúa a través de la maximización de la utilidad, se está descuidando el bienestar social desde lo ético y la preocupación real por las personas y por las “naciones de integridad del ser humano” (Edo, 2002, p.17).

Enfatiza este paradigma de desarrollo humano que las preferencias en términos de las opciones en las que se encuentren las personas (educación, pobreza, enfermedad) han de orientarse a salir de esas situaciones en lugar de adaptarse a ellas. El desarrollo económico ha de encaminarse al desarrollo humano de las personas.

Para lograr lo anterior se precisa asumir la calidad educativa como medio para llegar al fin, que es la persona formada. Se requiere entonces “una comunidad comprometida moralmente con los principios orientadores de su proyecto institucional. Estos principios han de impregnarse y concretarse en toda la acción educativa y en el comportamiento de los agentes educativos” (Sandoval, 2008, p.226).

Así, complementario a un enfoque orientado al principio de resultado, se pasa a un enfoque antropológico, que contempla el principio de solidaridad como una nueva forma de asumir la calidad educativa, siendo su fundamento antropológico. Esta nueva postura, la explica Sandoval (2008) como producto del compromiso de todos, centrada en la acción coherente con principios, con el ideario, el espíritu de equipo y la responsabilidad ante resultados.

De esta forma el principio de solidaridad le imprime identidad propia a la institución, centrada en las características del hecho educativo; articula propuestas organizativas éticamente comprometidas y técnicamente viables. Se destaca el valor de las acciones y logros obtenidos a partir de principios superiores de la actuación humana que es el crecimiento personal vinculado al servicio del bien común y beneficio de otros desde el ser personal, promoviendo acciones solidarias. (2008).

Para la formación de la solidaridad (actuación de dar-aceptar) se precisa de una relación social mediada por la continuidad de actos formados mediante la donación constante, de sentido a las acciones de relación social. Asimismo, precisa de hábitos en correspondencia con las virtudes sociales, que “expresan el dinamismo de dar, aceptar” (Sandoval, 2008, p. 232).



2.2.2 Concepción de la persona. Una primera aproximación es la concepción del hombre desde la antropología trascendental del Dr. Leonardo Polo. Esa antropología consiste en un saber que estudia ante todo el quien del hombre: la persona humana; el espíritu que cada uno es (...), descubre la índole íntima del ser personal, e investiga la apertura de la persona humana a la trascendencia, Sellés (2014). Para Polo, ser persona también es abrirse a los demás (naturaleza), además de a sí misma (intimidad) y creciendo en sí misma (esencia) y dando apertura radical a quien da razón de su apertura: DIOS. Esta apertura permite a la persona humana encauzar su fin por medio de la responsabilidad en la libertad.

Los trascendentales personales, según el mismo autor, son: co-existencia, libertad, conocer y amar personales. Si falta alguno de ellos, no se podría hablar de persona porque son al mismo tiempo en el ser personal.

El ser persona también se manifiesta en la autonomía personal y la solidaridad, en contraposición a toda individualidad o bien para sí, siendo principios éticos del obrar personal. De acuerdo con Altarejos (2012), esta autonomía reviste para su comprensión tres tipos de relaciones: de la libertad de la que se origina, de la no dependencia y de la relación del sujeto con la norma (auto: sí mismo; norma; nomos).

De la concepción antropológica del hombre también se hace referencia a su ser interpersonal a partir de la autonomía. Este rasgo del ser personal de acuerdo con el autor (2012), permite el diálogo para sí, y con los otros, trascendiendo la sociabilidad, surgiendo la intersubjetividad como principio configurador de las relaciones humanas, desplegando el principio antropológico del ser personal que es la coexistencia, explicada por Altarejos, (2010) en el sentido que “el hombre no existe sin más, si no que es-con, coexiste con los demás y la naturaleza, y ese coexistir es su mismo existir. El ser del hombre es coexistir”, permitiendo la unidad pero también la diferencia.

Siguiendo al autor (2010), el ser humano de la misma manera que coexiste tiende, a partir de ese coexistir, al crecimiento infinito e irrestricto atendiendo a la condición

de la perfectibilidad humana. Y en ella, como dimensión de la vida humana, surge la donación, que es entendida como la capacidad de salir de uno mismo y tener apertura a otros desde la propia libertad.

El ser persona también se caracteriza por su capacidad y necesidad de formación integral. El aporte que al respecto hace la antropología filosófica a la consideración de la educación, como explica Barrio (2013), consiste en fundamentar el proceso educativo a partir de la prolongación del ser de la naturaleza originaria, mediante el obrar (segunda naturaleza), que posibilita al ser humano ser más de lo que ya es, procurando la maduración integral de la persona. Esta perfección en la voluntad y en el saber ayuda al bien obrar y al actuar bien mediante conductas coherentes con el modo de ser (personalidad).

Por consiguiente, se concibe desde esta mirada y dentro del marco de la investigación, que al referirnos a la persona, nos enfocamos en un “quien” y no en un “algo”, dotado de voluntad, autonomía y libertad, con espíritu de trascendencia desde sí, hacia los demás y hacia Dios, expresando su ser en la co-existencia, la solidaridad y el amor, con posibilidades de ser mejor cada día dentro de su proceso de formación integral, expresándolo a través de su obrar y su modo de ser personal.

2.2.3 El directivo como persona y la formación de hábitos y virtudes. Los directivos incluidos en la presente investigación iniciaron su profesión como docentes, desarrollando la tarea de educar y encaminando sus acciones a formar hombres íntegros y no solo depositarios de saberes materiales, y con el compromiso de responder a las exigencias de formar personas con virtudes intelectuales y morales, consistentes y concretas.

Partiendo del fundamento de considerar al directivo como persona que actúa en un campo de acción concreto como es la dirección de instituciones educativas, de donde se derivan actos humanos voluntarios y libres acordes con los fines de la persona, es

preciso entender su actuación en busca del bien, tendencia propia de la misma que se refleja en su conducta si se lo propone. Yarce (2014)

Sostiene el autor que la ética es algo propio de la condición humana, como seres corporales, racionales, espirituales y éticos y que se caracteriza por buscar fines, los cuales a veces se logran y a veces no. Para lograrlo se ha de adquirir el hábito o costumbre de hacer el bien, en todos los aspectos y acciones de la vida: personal, social, laboral, profesional. Por ello la labor del directivo docente se ha encaminar a la formación de hábitos o costumbre de hacer el bien, buscando ser “persona” en unidad y coherencia física, intelectual y espiritual.

Por consiguiente, la labor del directivo no es ajena a la lucha incesante de adquirir, mediante el esfuerzo y dedicación, su propia significación, que dé un carácter o modo propio de obrar revelado en las acciones y que le distinga en su profesión. “Todos sabemos lo que significa ser una persona de carácter bien definido: convicciones, seguridad en lo que se hace, rectitud al obrar; y también sabemos las consecuencias de la falta de carácter: volubilidad, inestabilidad, ligereza en el obrar” (2014, p.45).

Para lograrlo el directivo docente se debe esforzar por fomentar en sí mismo una integralidad en el obrar, incluyendo actuaciones éticas en sus acciones habituales, inclinándose por el bien, evitando hacer lo indebido, buscando el bien para sí y los demás, haciendo uso de su inteligencia y libertad.

Según lo anterior, Cardona (1990), califica al educador como profesional de la enseñanza, por considerar que la actitud ética es la primera condición que se requiere para un buen conocer. Para transmitir el conocimiento tiene que educar y suscitar en los alumnos esa actitud hacia el buen saber, ayudando a discernir entre el bien y el mal en una adecuada comprensión de la libertad de la persona.

Lo primero que debe hacer el educador, como profesional de la enseñanza, es conseguir que su tarea sea un acto ético: debe actuar éticamente, como

persona que se dirige a personas, y dar a esa acción recíproca que se establece un sentido moralmente bueno: ha de ser un acto personal bueno, en sí y en sus consecuencias. Ha de ser un buen profesor, siendo un profesor bueno. (Cardona, 2001, p. 19)

Esta aseveración permite extenderse a la acción directiva como acto humano, donde el directivo a la vez que educa o dirige a otros se educa a sí mismo. Al ser un profesional bueno posibilita discernir entre el bien y el mal, demostrándolo en el ejercicio los actos derivados de su misma acción directiva.

Esta labor formativa requiere de un profesional del quehacer educativo docente y por ende de un directivo docente con una clara perspectiva ética. Para ello, ha de cultivarse como persona ejercitando su conciencia ética en su vida cotidiana desarrollando la inteligencia de lo ético y de su carácter absoluto. Cardona (2001).

Adicionalmente, siendo el hombre un ser racional y de acuerdo con Barrio (2013), es posible el desarrollo de hábitos, distinto a los instintos, mediante la práctica constante de conductas intelectuales y morales. En la repetición, flexible y variada de conductas (actos) que no son innatas, se constituyen los hábitos, construyendo así el sentido humano desde su acción. Se requiere de autodeterminación y de medios para su desarrollo, evitando distracciones que desvíen del propósito.

En relación con la labor del directivo se precisa entonces fundamentar su necesidad de crecimiento personal, libre y voluntario, desde sus virtudes éticas como requerimiento para actuar consistentemente en el contexto de una institución educativa con enfoque antropológico. De ello se deriva la enorme responsabilidad que implica dirigir, buscando siempre la supremacía de un obrar consistente, en procura del bien para sí mismo y en consecuencia para los demás. De esta manera busca caracterizar su estilo directivo hacia niveles altos de perfección, tarea nada fácil si no se adquiere y aprende con la práctica.

La virtud humana proviene del sumo bien humano. Aristóteles, conviene en dividir las virtudes en dos: a) virtudes morales, o hábitos de la voluntad que se alcanzan obrando, con ejercicios de actos virtuosos. b) virtudes intelectuales que tocan el entendimiento; se alcanzan aprendiendo, con doctrina, tiempo y ejercicio.

“Habiendo, pues, dos maneras de virtudes, una del entendimiento y otra de las costumbres, la del entendimiento, por la mayor parte, nace de la doctrina y crece con la doctrina, por lo cual tiene necesidad de tiempo y experiencia; pero la moral procede de la costumbre, de lo cual tomó el nombre, casi derivándolo, en griego, deste nombre: *ethos*, que significa, en aquella lengua, costumbre”. (Aristóteles, p.34)

De la anterior explicación, Guillén (2006) manifiesta que las virtudes que se alcanzan o se aprenden con la práctica, y que son buenas en sentido ético, se denominan virtudes éticas, y contribuyen a la perfección humana y al desarrollo de la persona como tal.

En sentido práctico, se busca la mejora continua del directivo, pero no en una institución que solo busca la eficacia. La mejora se obtiene del aprendizaje permanente, de la transformación de la persona a través de la repetición de sus actos. Pero no toda repetición de actos se constituye en virtud ética.

En perspectiva de Altarejos (2010), el hábito y la virtud presentan diferencias de tipo conceptual así representen una misma realidad. En el hábito la facultad se posee como consecuencia de la reiteración de actos, que mueven a la acción desde su antecedente. En la virtud, la facultad se potencia a la acción para el futuro. En sentido griego, (*areté*), la “virtud es una disposición o capacidad operativa específica para algo” (p.262) o en un sentido teleológico consiste en la culminación de la acción por los hábitos adquiridos.

Si los hábitos refuerzan con frecuencia conductas negativas que impiden el perfeccionamiento y no son operativamente buenos, se denominan vicios. Los vicios no son acordes a los bienes humanos. Lo asevera Barrio (2013) cuando afirma que “cuando los hábitos operativos son buenos se denominan “virtudes”, y “vicios” cuando son malos” (p. 43)

2.2.4 El *ethos* profesional del directivo docente. Es significativa la importancia de establecer el contexto de la profesión del docente para llegar a concretar el campo específico de la profesión del directivo docente que asume la ética para fundamentar su quehacer profesional, de donde también se desprende la responsabilidad de procurar al máximo una aproximación conceptual del término *ethos* por su desconocimiento y uso poco habitual la terminología educativa.

Con este propósito, se abordó el concepto de *ethos* y de profesión desde diferentes autores, en donde convergen diversas acepciones que permiten asumir posturas y establecer un concepto integral, como fundamento o paradigma para el obrar directivo, tanto de manera subjetiva, en el obrar, como objetiva en el hacer.

Con este antecedente, para Gichure (1995), una actividad humana es considerada profesión, cuando se ejercita y en cuanto se ejercita, forma parte del contexto social. Como trabajo profesional, desarrollado de manera habitual en la mayor parte del tiempo, requiere de quien lo ejercita competencia y pericia según su especialización, además de que se constituya su principal base económica y viva, económicamente, de ella.

En el campo de la educación el término profesional no ha sido claramente delimitado, por la diversidad de actividades, roles, niveles de la práctica educativa. Para ser profesional de la educación, se requiere, igual que en otras profesiones ostentar una habilidad relacionada con un quehacer específico cuyo término se extiende a otros. Sin embargo, Altarejos (2010) asume el término profesional como

adjetivo, ya que “denota de modo preciso el rigor, la competencia, la mejora en el trabajo y la satisfacción del cliente con la tarea hecha” (p.216)

También ser profesional (2010) se relaciona con una cualificación de excelencia en el trabajo, pero en sentido ético razonable y válido, pues así se desarrollen las tareas ejecutadas correctamente pueden orientarse a lo inadecuado. Es clara distinción que caracteriza al profesional que orienta sus acciones al principio de resultado, donde se desarrolla principalmente la competencia operativa –eficacia técnica-, y la que caracteriza al profesional que considera el sentido moral en la consecución y desarrollo de esta competencia; de aquí se destaca que cada profesión ha de tener rasgos distintivos según el enfoque de su actividad, que también pueden estar presentes en otras según su naturaleza.

Ser profesional en educación luego no incluye cánones fijos, porque su fin radica en la mejora y perfeccionamiento de la persona humana y va más allá de las condiciones esenciales de las demás profesiones, enfatizando más en la formación de capacidades y actitudes para obrar, tanto en el saber como en la vida, exigiendo por consiguiente un sentido ético que lo sustente.

La profesionalidad en el campo educativo se guía por el servicio orientado por la ayuda al otro, por la relación entre personas, catalogándose el quehacer educativo como una profesión asistencial. Al respecto Altarejos (2010) proporciona distinción entre servicio y ayuda en razón a la finalidad de cada uno: “en el servicio el tomador es quien recibe el bien, y es por tanto un receptor pasivo. En cambio en la ayuda el destinatario es alguien reforzado en su propia acción, y dicho esfuerzo es precisamente el bien que se ofrece; el ayudado es un agente activo” (p. 238).

Según Altarejos (1999), el carácter humano que forja la profesión docente no está plenamente definido, esto debido a su temprano reconocimiento de la actividad como profesión. Al igual que todo profesional, el docente lo es por su saber, pero más por la forma de comunicarlo, por el modo ser propio de la enseñanza, que va configurando

el carácter del profesor, su *ethos* docente, desde la práctica misma de la acción docente, desde su esencia.

Por consiguiente y siguiendo al autor, (2010) el docente se hace profesional en virtud del saber que profesa, sabe y comunica. Analiza la deontología docente, desde donde se puede inferir la deontología del trabajo directivo. Asume la deontología docente como el “estudio del carácter o modo de ser del profesional de la docencia” (p.252); ligado a esta definición y de manera secundaria se refiere también al estudio de los derechos y deberes que comporta la práctica docente.

En razón del oficio desarrollado en una profesión, en cuanto a su actividad se va generando o desarrollando un carácter o modo de ser, que es propio de quien lo realiza en cuanto profesional, obrando de manera deliberada y libre. A esta forma particular de obrar Altarejos (1999) la denomina naturaleza ética porque se auto constituye mediante el obrar libre.

Desde esta perspectiva, Altarejos (1999) expone que el docente, y en este caso, el directivo docente, como persona racional, en su rol profesional, precisa en su crecimiento como ser humano, conocerse a sí mismo, decidir que puede o no puede hacer, conforme al por qué y para qué lo hace, es decir, definiéndose dentro de su profesión, por dedicarse a esa y no a otra.

La dedicación del directivo docente a la tarea de dirigir en el escenario educativo proviene de su inclinación o su vocación a la enseñanza como profesión, aun careciendo de códigos éticos específicos. Ha sido a través de la experiencia en su trabajo que va configurando su modo de ser o carácter, y adquiriendo su propio talante ético que le caracteriza en su actuar. Es en su trabajo como directivo, en su profesión de directivo docente que se perfecciona y mejora para dar lo mejor de sí, de manera subjetiva (obrando), y objetiva (produciendo), desarrollando un saber ético y un saber profesional propio.



Consecuente con lo anterior, reconocida socialmente en este contexto la labor y la acción directiva como profesión, ésta va adquiriendo así un carácter o modo de ser propio a partir de las actividades y de sus actitudes que la distinguen de otras profesiones, y que se encaminan a la consecución de determinados objetivos atribuidos al ejercicio directivo en el campo educativo.

Según el análisis realizado en el estudio de Altarejos (1999), se concluyó que el ámbito educativo se constituye en el ámbito profesional como una dimensión de vida del directivo docente, donde se especifica su modo de ser personal y se definen los hábitos que lo distinguen en su profesión y le imprimen un modo de ser que lo caracteriza en ésta, pero que pueden cambiar de alguna manera si cambia su rol o actividad en la que se desempeña.

Como se ha hecho referencia al carácter ético del obrar profesional, el punto de partida para determinar dicho modo de obrar es la ética. El término ética procede de la voz griega *ethos* que significa uso o costumbre. Se utiliza como sinónimo de moral, cuyo origen es el término latino “*mos moris*”, algo perteneciente al carácter de la persona, o modo acostumbrado de obrar, acción o costumbre. (Guillén, 2006, p.4).

Naval (1995) asevera que *ethos* es un término multívoco pero termina relacionándolo con ejercicio o costumbre, afirmando que un papel atribuido a la educación es fijar los impulsos para crear y afianzar disposiciones de las tendencias. “El ejercicio educativo se supone que obra directamente sobre el *ethos*, predisponiéndole en uno u otro sentido. El resultado del ejercicio es el hábito. “El hábito, pues, implica el ejercicio y éste actúa sobre el impulso” (p.265).

Pero no siempre el acto querido es el bueno ni las disposiciones llevan siempre a la tendencia de hacer el bien. Para hacerlo se requiere disposición, conocimiento, libre aceptación, firmeza y constancia previas a las decisiones del obrar, y descartando acciones no tan buenas o que no conduzcan al fin.

Para la acción directiva, como acción humana, el desarrollo de los hábitos está orientado no solo por la disposición o la potencia a lo bien o mal hecho. Debe estar presente la costumbre, el *ethos*, es decir, lo que sale de la práctica, para adquirir la virtud. Lo anterior apoyado en la razón, que es “un reclamo natural hacia el bien moral” (Naval, 1995, p. 272) que crea, según la autora, la “aptitud para la virtud”. (1995, p.272).

Gichure (1995), no se detiene en un solo concepto de ética profesional, sino que la relaciona indistintamente con moral y con deontología profesional, ya que según la autora, no tiene un amplio margen de diferencia conceptual. Tanto *Moralis* como *Ethikos* significan “perteneciente al carácter, en donde el carácter de un hombre no es más que sus disposiciones estables para conducirse sistemáticamente de un modo y no de otro, y para llevar un determinado tipo de vida” (p. 27), según la traducción que hace de MacIntyre.

El uso más apropiado de *ethos* según el análisis realizado (1995) es la costumbre y todo lo que nace de la práctica, incluido el hábito, que a su vez se origina de la repetición o de la continuidad de actos que conllevan a la acción de la persona mediante el cambio de comportamiento respecto de la misma. Analizó el concepto *ethos* como cualidad, según Aristóteles, que incluye dos acepciones, una como *dispositio*, aptitud o idoneidad para algo -hábito natural-, y la otra como *habere*, es una cualidad operativa adquirida por la repetición de actos y se posee en estado de hábito, “por la cual se está bien o mal dispuesto” (p.34).

Un aspecto que queda claro es que el *ethos* corresponde únicamente al obrar evidentemente humano, Gichure (1995). Por esta razón el *ethos* al ser un modo particular del hombre para dirigir su actividad se designa como carácter, algo no dado genéticamente, sino construido desde el crecimiento interior de la persona y manifestado en su modo de obrar. Además de ser una conquista personal, concluye que *ethos* es:

como un modo de ser (modo de tener) específicamente humano, engendrado por el obrar (*agere*), y al constituirse en una especie de segunda naturaleza, cuya característica es la de estabilidad, se constituye también en el principio dinámico, la fuente del obrar que calificamos como obrar moral (Guichure, 1995, p.35)

La ética ayuda al hombre a obrar de acuerdo con su naturaleza racional y libre, desde su *ethos* natural, que va en consonancia con su ser. “El saber ético es un saber práctico porque busca una guía para la conducta hacia lo que es bueno para la persona” (Yarce 2014, p.47). La ética entonces sirve para orientar a la persona en su obrar bien, y en el caso de los directivos docentes, a obrar bien en su acción directiva, para trascender en la formación de su *ethos profesional*.

El término “carácter” (*ethos*) ha adquirido su propia significación. Yarce, (2014) afirma que puede tomar como sinónimo de un modo de ser inmodificable, propio, manera de afirmarse en la vida, lo que permanece estable a pesar de los cambios. Ese carácter se revela en las acciones guiadas por la voluntad. Se requiere tener claras las limitaciones y potencialidades del carácter, para mejorar a futuro partiendo de lo que se es en el presente; esta estructuración es una tarea ardua mediante el desarrollo de hábitos y virtudes, singularizando el obrar recto en la búsqueda del bien.

También Altarejos (2010) siguiendo a Aristóteles, mencionado anteriormente, estima el *ethos*, como un predicamento de género cualidad referida a la conducta. De esta forma el *ethos*, tiene dos manifestaciones, a) inclinación natural o disposición dada para la acción, (aptitud, hábito entitativo) como hábito natural, que destaca la idoneidad o aptitud referida a las capacidades operativas de naturaleza congénita, o debidas al propio temperamento o al instinto inclusive y b) disposición para la acción pero como disposición adquirida, que mediante la repetición de actos particulares o por la costumbre de hacer algo y configura una capacidad dinámica (hábitos operativos).

Precisa Altarejos (1999), que los hábitos profesionales presentan unas características importantes que son comunes en cualquier trabajo profesional, incluida la profesión docente y directiva: a) ser ineludibles en su formación, mediante la repetición inevitable de actos que generan hábitos defectivos o perfectivos, b) ser definatorios de la naturaleza de la profesión, no solo desde la práctica sino también desde su saber constituido, c) ser configuradores de un *ethos* profesional propio, esto es, del modo de ser determinado adquirido en virtud de la finalidad y actividad propia de la profesión, no solo en sus capacidades y habilidades requeridas, sino en su todo su ser personal y que aporten a su proceso de formación como persona, d) ser soporte deontológico de la profesión (praxis), llegando a una ética aplicada, a una ética profesional.

De acuerdo con el autor (1999) el estudio de los hábitos tanto generales como profesionales se hace de manera analítica e inductiva y se precisa de unas condiciones básicas como es el considerarlos en conjunto, de tal manera que reflejen las acciones propias de esa profesión y no de otra; también tener en cuenta que no son exclusivos de la profesión ni son únicos en cada profesional en cuanto persona antes que profesional, lo que permite que las especificaciones comunes en el obrar personal incidan en el obrar profesional y lo complementen en su formación.

Rodríguez & Aguilera (s.f.), relacionándolo con el carácter, argumentan que el *ethos* lo constituyen las disposiciones estables para conducirse sistemáticamente, de un modo, y no de otro, y para llevar un determinado tipo de vida, siendo entonces el modo de ser propio de cada individuo, manifestado en el modo de obrar.

Al ser el *ethos* un elemento constitutivo de la persona y de su modo de obrar en cualquier ámbito, lo lleva también al plano profesional. Así, el *ethos profesional*, junto con las cualidades personales y el modo de entender y hacer las cosas, va adquiriendo actitudes distintivas que van caracterizando al profesional según el grupo al que pertenezca. Para el profesional en educación, el *ethos profesional* se relaciona con el

modo de entender la actividad educativa y las disposiciones interiores con las que se emprende la tarea.

Según Gichure (1995), lo anterior se refleja en su “modo de hacer y de tratar a las personas con las que se relaciona dentro de esa tarea” (p.36). Se incorporan así a los propios principios, la estructura de valores que distinguen al profesor, llevándolo a actuar en consonancia con esa jerarquía establecida. Se es consciente de lo que se ha de hacer, o de lo que se debe evitar en la conducta como profesional, así como el cumplimiento de los requisitos que solo le son propios en este ámbito.

Esto conlleva, para la autora (1995) que al educador como profesional se le exija en su trabajo, entre otros elementos, conocimientos, habilidades actitudes y comportamientos que se traducen en su capacidad profesional desde el saber, el saber-hacer y lo ético, donde lo importante no es solo tener ese conocimiento sino saber transmitirlo mediante las destrezas necesarias y la responsabilidad moral de causar un beneficio común y evitar aquello que les pueda vulnerar o menoscabar.

En el *ethos* profesional, (1995), es importante considerar la dimensión del trabajo como acción de la persona. Se incluye como dimensiones necesarias para el mismo: una dimensión objetiva, que implica la técnica y la productividad, y otra subjetiva, referente al dominio del hombre sobre sí mismo o en su propio actuar en la profesión; se refiere entonces a dos dimensiones, la técnica y la ética, siendo aspectos propios de la acción humana.

Lo anterior explica el saber ético que fundamenta el saber profesional del directivo docente, equilibrando técnica y ética (hacer y obrar bien), como lo explican diversos autores:

El *ethos* profesional se realiza desde un *ethos* personal que define el estilo personal dentro del *ethos* profesional; los hábitos profesionales pueden contemplarse como

concreciones, como especificaciones del *ethos* humano. Sin embargo, aspectos o dimensiones de los hábitos comunes resaltan en un determinado *ethos* profesional atendiendo a su objeto y a su ejercicio tanto en el hacer como en el obrar, como en el caso del *ethos* profesional del docente. (Sandoval et al, 2010, p. 4)

La práctica directiva no solo debe guiarse a través de competencias del saber técnico si no atendiendo a la vez el saber práctico, dimensionada desde la ética para el ejercicio profesional. También para Rodríguez & Aguilera. (s.f.), el carácter asistencial o de ayuda están íntimamente ligado a este ejercicio, porque recalca no solo la necesidad de la obra bien hecha, sino la mejora de quien la realiza.

Se destaca el carácter asistencial que comporta la acción profesional que acompaña al servicio. La ayuda, refuerza a quien la recibe como agente activo, reforzado en su propia acción. Cobra importancia la acción asistencial como propia del *ethos* profesional del directivo docente: asistir, ayudar a quien lo necesita, enseñándole a buscar, encontrar y alcanzar la verdad de lo buscado.

Sin agotar las características propias del ejercicio profesional, Altarejos (2010), distingue cinco cualidades éticas que deben ser asumidas en las tareas asistenciales y por ende en tarea directiva. “Son las notas características de las profesiones asistenciales: competencia, iniciativa, responsabilidad, compromiso y dedicación” (p.240). Desde esta perspectiva se explican resumidamente:

1. Competencia: habilidad o capacidad para resolver y afrontar los problemas propios de una profesión, saber obrar y hacer, afrontando los problemas prácticos a su complejidad. Se interesa por los demás y su beneficio, distinguiendo la autoridad de la potestad (poder), reforzando y alentando la acción de los demás. Manifiesta el carácter asistencial y motiva el obrar feliz, imprimiendo una impronta personal a su desarrollo profesional. Conocimiento práctico y acción eficiente.

2. Iniciativa: Indispensable para afrontar las circunstancias imprevisibles y cambiantes en las relaciones humanas que demandan las profesiones asistenciales por su flexibilidad y dinamismo subjetivo, y por el alto nivel de implicación en la acción exigida; son acciones humanas en beneficio propio y de los demás.

Requiere de anticipación, innovación para ir delante de las acciones del ayudado, frente a la imprevisible por el mismo. Aquí se desarrolla la autonomía práctica del profesional.

3. Responsabilidad: en el sentido del propio crecimiento y mejora del potencial operativo desde sus acciones y a través de la formación permanente en beneficio propio y de los demás, haciéndose cargo así mismo de los efectos de sus acciones o actuaciones personales, potenciando su potencial operativo desde su libertad. Esta responsabilidad no se delega porque tiene un ámbito específico de actuación en la tarea personal de contribuir profesionalmente a la formación humana.

Su compromiso también es consigo mismo, frente a la actualización y formación permanente, respondiendo por sus errores desde la autonomía de actuación personal. Es la base exigida de la confianza en el profesional, depositada por el cliente. En el docente se traduce en la respuesta a su contribución en la formación de las personas.

4. Dedicación: Se entiende en el sentido de ofrecimiento, entrega o asignación, resaltando la plena disponibilidad en sentido cualitativo. Se conecta íntimamente con la ayuda, viendo más a las personas que a las tareas.

Se caracteriza por la persistencia y disposición en la tarea de ayuda, presto a cualquier eventualidad, teniendo un carácter cualitativo y no cuantitativo. Y la tendencia es que se aplique también al cargo directivo, por lo que se ocupa a la vez tanto de personas como de tareas.

5. Compromiso: Cada quien se implica en aquello que realiza de manera personal y en un alto grado de excelencia en el desempeño profesional desde el crecimiento y la mejora, dotando a la acción de una dimensión que va más allá de lo estrictamente estipulado y superando la eficacia productiva, lo que resalta el carácter asistencial que acompaña a la profesión.

El desarrollo de las cualidades éticas en toda profesión, va más allá de la eficacia y la eficiencia, diferenciado por el carácter asistencial de la funcionalidad de la actuación humana, cuya finalidad inmanente no concluye, sino que se potencia en el obrar (praxis), desarrollando el saber ético que caracteriza al profesional bueno y complementa al buen profesional y a su saber técnico (poesis), finalidad transitiva.

El fortalecimiento del *ethos profesional* del directivo docente permite a la vez la maduración y el crecimiento de las personas bajo su tutela, a partir del desarrollo de sus dimensiones, ayudándole a ser más.

Teniendo en cuenta lo anterior, el ayudar a la optimización como crecimiento personal, el directivo docente, además de destacarse en el dominio de sus competencias del saber técnico y práctico, configura su *ethos* principalmente a través del servicio como su principal deber, a partir de la potenciación de sus hábitos y virtudes, auto adquiriendo de esta manera un modo de ser personal que genere confianza respecto de la formación de las personas entregadas a su cuidado.

El servicio, como carácter de ofrecimiento y donación al otro, contempla unas características inherentes e ineludibles a la hora de destinarse a la formación de la persona, y por tanto, se ha de ir configurando en este aspecto del directivo, los rasgos propios del modo de ser y de obrar, fortaleciendo en la cotidianidad de su labor, su obrar personal y profesional, encaminando los hábitos y las virtudes hacia ese fin. Por consiguiente, las acciones bien hechas le han de distinguir en el recto ejercicio de su labor, orientada siempre al bien común, entendiendo la realidad y las problemáticas más próximas que dificultan un verdadero desarrollo humano y social.



2.2.5 *Ethos profesional* y la acción del directivo docente: La conformación de las virtudes que impulsan el “*ethos*” del directivo está relacionada de manera directa con la acción de dirigir la organización educativa. Para ello es indispensable tener en cuenta que el propósito o finalidad de este tipo de organización es “educar o formar integralmente a las personas a través de la enseñanza de modo intencional y formal; esta finalidad está relacionada directamente con los bienes de la cultura y los bienes morales o virtudes morales” (Sandoval, 2008, p. 175).

Por ello el centro de las organizaciones educativas son las personas, y por ende a quien se debe dirigir la acción directiva: estudiantes, docentes, coordinadores, docentes orientadores, administrativos, y en general a los colaboradores y demás personas de la comunidad con quienes tenga relación en función de su cargo.

Resultó de especial interés para este trabajo describir desde dónde se genera la actuación y cómo se manifiesta la conducta en el obrar humano, para comprender el obrar del directivo docente según la finalidad de la organización educativa. Es en el campo de la ética donde se puede apreciar lo intangible de las acciones humanas, ya que provienen de bienes interiores que mueven a hacer el bien.

Las acciones humanas las interpreta Altarejos (2010) en y desde la libertad, pero modificadas también por las circunstancias; anterior a ellas, el origen es el conocimiento del fin, la voluntad para ejecutarlo y afirmarlo y la disposición prudente de los medios para alcanzarlo. Tienen carácter de contingencia, es decir no tienen carácter absoluto, y trascienden a lo normativo. Las acciones humanas solo encuentran barreras en el trato y en la relación con los demás.

Yarce, (2014) sostiene que el carácter se refleja en la acciones y que a la vez éstas están a disposición de la voluntad y la libertad. Es decir, en el terreno de la ética es decisión de obrar rectamente en la búsqueda del bien, de acuerdo con la naturaleza racional y libre de la persona humana. Este obrar recto de la persona tiene que ver con las acciones referidas en cuanto se es un ser humano, y por ello se revisten de especial

consideración. Va más allá de una posición social y de toda acción por meritoria que se estime. Es la dignidad de ser persona por el simple hecho de existir.

La dignidad humana impone entonces límites desde la ética a la acción directiva cuando se orienta a lo instrumental y lo técnico; encamina el obrar y exige actuar consistente y coherentemente con ella, ya que el escenario de actuación del directivo docente está en las personas y en la manera de relacionarse con ellas. La acción directiva no debe llevar a la vulneración de la dignidad de las personas a cargo, debe partir de un fundamento moral para que pueda desarrollar verdaderamente un carácter propio, un *ethos profesional*.

Es a través del comportamiento que se hace visible la acción racional de hacer el bien. Es decisión del directivo docente la conveniencia de hacer el bien y demostrarlo en sus acciones. Yarce (2014) concluyó con acierto que “cuando una persona está ante la necesidad de practicar lo que cree que debe hacerse en unas circunstancias concretas, necesariamente se plantea, implícita, o explícitamente, unos principios o valores, unos referentes éticos, para que su actuación corresponda a la mejor manera posible de resolver el problema que tiene delante” (p. 73).

Considera el autor, que para ello se requiere integrar puntos de vista, examinar el objeto o finalidad de la acción, las intenciones que estén de por medio, la deliberación que lleve a tomar una decisión. A esta capacidad de discernir le llama “inteligencia ética” que lleva a reconocer acciones responsables, superando los escollos que se encuentran en la búsqueda del bien.

Desde la perspectiva ética de la acción directiva, ésta debe encaminarse a la acción de ayuda a la realización de la persona como persona, esforzándose por hacer el bien desde la acción propia. Es “actuar bien, sabiendo por qué y sintiendo (...) el valor y la rectitud de la acción que es acción personal, integrada en el ser personal consciente de su obrar y de sus consecuencias.” (Yarce, 2014, p. 75).

Antecede al actuar entonces la toma de decisiones que producen como resultado un obrar bien de acuerdo con la conciencia y principios morales. Y en la acción directiva se precisa la toma de decisiones orientadas al bien común. Él sostiene que existen divergencias entre lo que se piensa, se quiere, se siente y se hace. La conciencia se orienta también por principios adquiridos en la experiencia, verdades logradas desde el sentido moral que se va asimilando y adquiriendo también con educación.

Para Pérez (2014) las decisiones humanas son influidas por las motivaciones: extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Acude a las virtudes como cualidades de las personas “que las capacitan para adecuar sus comportamientos a lo que conocen abstractamente, aunque lo que estén sintiendo (motivación espontánea) tienda a impulsar sus acciones en otra dirección” (p.144)

La acción directiva requiere del acierto sobre lo que se hace, así como actuar de acuerdo a algo que sirva como punto de referencia objetivo, distinto del propio, como guía de las disposiciones morales rectas. Una acción directiva requiere de acciones prácticas con una carga moral alta, producto de la formación de hábitos y virtudes que sirven de pauta al obrar bien.

Según lo expuesto, es preciso contar con un “bagaje de cualidades y actitudes morales constitutivas igualmente de la competencia profesional”. (Sandoval, 2008, p. 182). Se contempla un tipo de dirección enfocado a la dignificación tanto del directivo como de quienes dirige, es decir desde una perspectiva antropológica.

Si bien para ser un directivo eficiente se necesita del saber técnico, es preciso especificar a partir de lo expuesto, que competencias éticas se tendrán en cuenta para delimitar el ejercicio profesional del directivo docente, de acuerdo con las cualidades y características del *ethos profesional* que se incluyeron en párrafos precedentes, no solo para tener un excelente desempeño profesional, sino para complementarlo desde la misión de mejoramiento como persona desde sus propios hábitos y virtudes, teniendo en cuenta que el centro de la acción educativa son las personas, por cuanto

también está vinculado al mejoramiento humano de las mismas. Se concluye que el interés principal de la acción educativa y por ende la acción directiva del rector se enfoca hacia acciones realizables, como las reseña Altarejos (2010), y se recoge en la siguiente tabla. (Tabla 1)

Tabla 1. *Relación de virtudes fundamentales, según Altarejos (2010).*

VIRTUDES FUNDAMENTALES			
VIRTUDES BÁSICAS		VIRTUDES SUPERIORES	
<i>Templanza</i>	<i>Fortaleza</i>	<i>Justicia</i>	<i>Prudencia</i>
<i>Autoestima</i> <i>Humildad</i>	<i>Altruismo</i> <i>Magnanimidad</i>	<i>Equidad</i>	<i>Perspicacia</i> <i>Solercia</i>
<i>Tolerancia</i> <i>Mansedumbre</i>	<i>Constancia</i> <i>Longanimidad</i>	<i>Veracidad</i>	
<i>Afán de aprender</i> <i>Estudiosidad</i>	<i>Paciencia</i>	<i>Rectitud</i>	<i>Atención</i> <i>Docilidad</i>

Para concretar la comprensión y definición de un *ethos* profesional del directivo docente de instituciones de educación básica y media, desde lo que se ha planteado hasta el momento, se ha de considerar en primer lugar las competencias directivas que sirvan de referente para el quehacer directivo en su conjunto, en el qué hace y cómo lo hace a fin de conseguir los propósitos.

Con este fin se acude a la propuesta que condensó Esquivias (2014) desde el modelo de Juan Antonio Pérez, con elementos clave para identificar las actitudes que conducen a la formación de virtudes.

Pérez (2014) categoriza las actividades directivas en tres grandes grupos, que son los que se adoptarán para la caracterización del *ethos* profesional, por enmarcarse en un modelo de dirección con corte antropológico. Estos grupos son:

Actividades estratégicas: definen operacionalmente el propósito de aquello que se queda indeterminado en la organización formal.

Actividades ejecutivas: las que estructuran el propósito en todos aquellos aspectos que no determina explícitamente el sistema de producción.

Actividades de liderazgo: las que generan la motivación que sea necesaria para poner en práctica el propósito.

Pero esas actividades son desarrolladas a través de tres dimensiones o componentes, explicados por Pérez (2014): componente estratégico o su cualidad de estrategia, cualidad de ejecutivo y su cualidad de líder.

La correspondencia entre los parámetros para medir la calidad de las organizaciones, con las capacidades y las competencias directivas, se ilustra en Esquivias (2014), quien equipara en primer lugar la eficacia con la estrategia y con las competencias estratégicas o de negocio; en segundo lugar, la atractividad con la capacidad ejecutiva y con la competencia intratéctica o competencias interpersonales; en tercer lugar la unidad, con la capacidad ejecutiva y con la competencia de eficacia personal o personales.

Las Tablas 2, 3 y 4 que se recogen a continuación, presentan las 29 competencias (Esquivias, 2014, p.248-249), que sustentan las capacidades directivas, luego de realizar el análisis comparativo entre competencias propuestas por Cardona y Chinchilla y Cardona, siempre desde la base de Pérez (2014).

Tabla 2. *Competencias de la capacidad estratégica*

COMPETENCIAS DIRECTIVAS	FAVORECEN LA EFICACIA (CAPACIDAD ESTRATÉGICA)	VIRTUDES DE APOYO
1. Visión de negocio	Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que reporten en la competitividad y efectividad del negocio.	Sagacidad Tolerancia Magnanimidad
2. Resolución de problemas	Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo, y tiene capacidad de síntesis y toma de decisiones.	Objetividad Sagacidad Docilidad
3. Gestión de recursos	Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.	Sagacidad Orden Moderación
4. Orientación al cliente	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.	Sagacidad Tolerancia Afabilidad
5. Red de relaciones efectivas	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.	Afabilidad Optimismo Docilidad
6. Negociación	Consigue el apoyo y la confiabilidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.	Tolerancia Docilidad Equidad
7. Visión de la organización	Es la capacidad de conocer la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre as distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.	Estudiosidad Objetividad Humildad

Tabla 3. Virtudes o competencias directivas que favorecen la atraktividad-

COMPETENCIAS DIRECTIVAS	FAVORECEN LA ATRACTIVIDAD (CAPACIDAD EJECUTIVA)	VIRTUDES DE	
8. Comunicación	Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones.	Veracidad Afabilidad Objetividad	
9. Organización	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.	Magnanimidad Perseverancia Orden	
DIMENSIÓN INTERPERSONAL	10. Empatía	Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos y logra el compromiso de los colaboradores inspirando confianza, dando sentido a su trabajo y les motiva a conseguir sus objetivos.	Magnanimidad Tolerancia Afabilidad
	11. Delegación	Se preocupa de que los demás integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.	Optimismo Serenidad Humildad
	12. Coaching	Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	Afabilidad Objetividad Docilidad
	13. Trabajo en equipo	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y lo estimula hacia el logro de los objetivos comunes	Optimismo Tolerancia Afabilidad
	14. Gestión de conflictos	Tiene capacidad para diagnosticar, afrontar y resolver, conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.	Objetividad Sagacidad Tolerancia

Tabla 4. *Competencias o virtudes directivas de liderazgo, favorecen la unidad*

	COMPETENCIAS DIRECTIVAS	FAVORECEN LA UNIDAD (LIDERAZGO)	VIRTUDES DE APOYO	
DIMENSIÓN PERSONAL	Externas	15. Iniciativa	Muestra un comportamiento emprendedor, empujando los cambios necesarios con tenacidad.	Optimismo Sagacidad Perseverancia
		16. Creatividad	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan	Objetividad Solercia Estudiosidad
		17. Autonomía Personal	Toma de decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción de su entorno.	Humildad Serenidad Veracidad
		18. Autocontrol	Hace cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarla a cabo.	Serenidad Moderación Rectitud
		19. Concentración	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.	Estudiosidad Constancia Veracidad
		20. Equilibrio Emocional	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	Humildad Objetividad Tolerancia
		21. Optimismo	Tiene la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.	Optimismo Magnanimidad Objetividad
	Internas	22. Gestión del tiempo	Prioriza los objetivos, programa las actividades de manera adecuada y ejecuta en el plazo previsto.	Constancia Orden Equidad
		23. Gestión del estrés	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	Serenidad Objetividad Optimismo
		24. Toma de decisiones	Toma de decisiones adecuadas y oportunas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.	Objetividad Sagacidad Docilidad
		25. Gestión de información	Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo.	Objetividad Orden Veracidad
		26. Autocrítica	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.	Humildad Objetividad Rectitud
		27. Autoconocimiento	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.	Humildad Objetividad Docilidad
		28. Aprendizaje	Cambia su comportamiento con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles. Adquiriendo nuevos conocimientos, modificando hábitos y estar abierto al cambio	Estudiosidad Docilidad Tolerancia
	29. Integridad	Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.	Rectitud Equidad Veracidad	

Esta propuesta se transfiere en su totalidad, en una encuesta que se aplica en cada institución bajo la metodología 360°, utilizando una escala Likert para cada pregunta y para cada dimensión, desde la cual se realiza el análisis, también con la medición para este tipo de escala. Se adjunta la autorización del Doctor José Antonio Esquivias, que llegó luego de haber aplicado la encuesta que se diseñó para la aplicación de la misma. (Véase Anexo A)



2.2.6 La confianza en relación con la acción directiva y el ethos profesional. Esta investigación asumió la cualidad o virtud de la confianza en la acción directiva como manifestación del *ethos* profesional del directivo docente, por lo que se dedicó un buen espacio a su definición y contextualización. Conviene por tanto, establecer el significado que tiene dentro del objeto de estudio.

Para Peterman (1999), la confianza sugiere reciprocidad, resultando más fácil confiar en quien se conoce que en un desconocido, en quien está más próximo que distante, no solo físicamente, sino también en el plano psicológico, afectivo o emocional.

Para el autor (1999), confianza designa de manera precisa la calidad de una relación personal. En la relación de confianza, el que confía no tiene control sobre acontecimientos futuros; así el potencial de actuación del que confía crece en la medida de la confianza.

Para Schleiman (1990), confianza es un “sentimiento básico de la personalidad que tiende a la reafirmación vital de la vital, al amor, a la retroalimentación positiva con el ambiente, la unión, la esperanza y a fortalecer lazos de colaboración que llevan a consolidar las relaciones sociales y la construcción de un objetivo social compartido” (p.45).

Así pues, lo gerentes afirman (1990), que las relaciones que se basan en la confianza constituyen una eficiente herramienta de dirección, permitiendo ahorrar tiempo y promover la efectividad organizacional y se convierte en la llave para las buenas comunicaciones, el trabajo en equipo, creando condiciones para el éxito organizacional, por consiguiente tiene implicaciones subjetivas y objetivas.

La Real Academia Española (2001 ) especifica que confianza proviene del verbo confiar (confidere) “esperanza firme que se tiene de alguien o algo”, “seguridad que alguien tiene en sí mismo”, “en quien se puede confiar” (p.420).

El punto de partida para la configuración de la confianza es asumido desde la familia, donde, según Naval (2005) se debe “crear un ambiente hogareño” (p. 152) y un ámbito natural de cotidiana convivencia basado en la comunicación, que no es suficiente, si no va acompañado de atributos como la buena fe, la espera de algo con firmeza y seguridad; además desde las cualidades personales de apertura y amistad, honradez, coherencia y sinceridad, la benevolencia desde el amor, que concluye en la donación, la generosidad y el altruismo.

También, como afirma Naval (2005), la confianza tiene su origen en la veracidad, que da firmeza a la persona, tanto sujeto como destinatario de esa actitud veraz, mostrando lo que realmente es, desde un auténtico conocimiento de las personas, desde la palabra y los hechos que se muestran. Siempre se ha de conservar la actitud de respeto hacia la verdad, lo que genera “certeza, seguridad, confianza” (p.155).

Complementan las manifestaciones de confianza, la aceptación, el diálogo y el respeto. La primera se entiende como aceptación de uno mismo y de los demás en la diversidad, amando “al otro por ser quien es” (p.157); el diálogo que favorece la comunicación intersubjetiva y el respeto, referido al valor que hay en el otro y lo que puede llegar a ser, aceptando lo que no entendemos de él.

Un aspecto que destaca Naval (2005) dentro de las manifestaciones de la confianza, es la cortesía, entendida como personalidad hospitalaria que se expresa en el trato social mediante la cordialidad, la amabilidad y la afabilidad, pero no como algo externo, sino de algo que emerge del interior del ser, del corazón. Ser amable incluye “ser agradable, suave en la conversación y en el trato” (p.160).

Desde otro punto de vista, “la confianza es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otro persona, porque tiene expectativas positivas sobre la forma en que resultarán las cosas” (Robbins & Timothy, 2013, p. 387). Los valores y creencias que se tienen desde la dirección son potentes

referentes de la confianza que transmiten los directivos como líderes de la organización, así como de la que se tengan así mismos frente al gobierno de la misma.

La confianza, considerada como uno de los principales atributos asociados con el liderazgo, tiene gran influencia en el grupo, por lo que traicionarla conllevaría grandes adversidades en el mismo. La exigencia de altos estándares éticos en los ejecutivos, directivos para este trabajo de investigación, conducen a que la conducta ética se exhiba también al más alto nivel personal y profesional.

La ética y la confianza están indiscutiblemente vinculadas con la acción directiva y por consiguiente en el liderazgo que se ha de ejercer para lograr comunicar y compartir información. También en el campo organizacional (2013) se razona sobre el carisma del directivo que aplica el componente ético sobre sus seguidores.

Centrarse en el obrar ético del líder, en nuestro caso, del directivo, permite a la vez que se conforme un carisma social a partir del servicio a los demás, ya que sus seguidores o colaboradores ya lo consideran como una persona ética, por lo que la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza. “Los líderes auténticos comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales. El resultado: la gente llega a tener fe en ellos” (2013, p.386).

También en este campo (2013), vincularon el obrar del directivo con el servicio como su principal deber, denominándolo *liderazgo de servicio*. En él se destaca, que busca, más que sus propios intereses, el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, sin utilizar el poder para lograr los fines, utilizando la persuasión en su reemplazo, siendo usuales el escuchar, demostrar empatía y procurar el desarrollo activo del potencial en los mismos. Se mantiene una relación, que no es vertical, sino integradora a los intereses comunes.

Establecer si el líder o el directivo es confiable requiere que se identifique en él características fundamentales que se han evidenciado, “como la integridad, la

benevolencia y la habilidad” (Robbins & otro, 2013, p.389). Brevemente, relacionaron la integridad con la honestidad y la veracidad, así como con la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, es decir entre lo que se espera que haga respecto a lo que diserta.

Desarrolla confianza también la benevolencia; en ella se intuye el interés del líder como persona hacia las demás personas y su bien, aun a costa de sus propios intereses. El apoyo y la generosidad ayudan a la conformación de un vínculo relacional recíproco de mutua confianza.

Respecto a la habilidad, está relacionada con aptitudes, los conocimientos interpersonales y técnicos para realizar el trabajo. Conlleva a confiar en la habilidad para realizarlo.

Es un requisito de la finalidad educativa y del directivo no decaer en esa actitud de confianza hacia quien educa y como respeto a su dignidad humana. Naval, (s.f.) sustenta que en el proceso de apertura a los demás, no cabe el recelo en la acogida del otro. Así como requisito de la coexistencia, el valor de la confianza está implícito en todo acto de comunicación y relación humana, por ende en la relación educativa. Así, la confianza es una actitud humana básica en toda comunicación y acto de donación.

Altarejos (2005) relaciona la confianza con las relaciones interpersonales, definiéndola como una relación primaria de las mismas, y donde a través de ella se propician tendencias nobles como la generosidad o el altruismo, en su ejercicio son hábitos positivos de relación humana. Al dar paso a las virtudes sociales o públicas permite también la práctica de la afabilidad y la veracidad, que de modo contrario se caería en el fingimiento o la rudeza en las relaciones.

Siendo un canal de las relaciones interpersonales, afirma del mismo modo que “en la vivencia de la confianza mutua como talante vital primario se encuentra la clave para el desarrollo de la sociabilidad y su culminación en la genuina solidaridad,

(Altarejos, 2009, p.9). Pero ante todo, la confianza es todo acto de la donación-aceptación personal, y “una de las actitudes más difíciles de generar y mantener en el trato humano, y especialmente ardua en la tarea de formación” (2009, p.10).

En consideración a lo anterior, es propio del directivo docente establecer relaciones humanas interpersonales como mediadoras de una excelente comunicación en el trato con la comunidad educativa. También Polo estima el trato confiado entre directivo y colaboradores. Presume que ante la falta de veracidad no hay confianza, por cuanto “crecen la soberbia, la envidia y otros vicios” (Selles, J, 2014, p.6). Así mismo el autoritarismo inhibe la veracidad de los colaboradores, provocando también una baja respuesta laboral. En este caso, se vincula al directivo al trabajo en equipo, donde prima el dialogo y la comunicación.

Naval (2001) añade un análisis de la confianza desde la perspectiva de la naturaleza social humana. Explicó que la sociabilidad humana se inicia a partir de los encuentros perceptivos del niño con otras personas, comenzando así con la formación del carácter social del hombre, mediado por interacciones con uno mismo y con los otros.

La confianza igualmente constituye un papel esencial en la sociabilidad humana, si es abordada desde un enfoque antropológico y ético, como lo plantea Naval (2001); considerando su importancia en la educación, distingue entre tener confianza y ganar confianza. Por ello, no se aparta de la relación que tiene con la moral y la sociabilidad humana.

Esta relación es posible evidenciarla mediante las virtudes morales como dimensión social del hombre. Así Naval (2001) basada en Guardini, incluyó la aceptación, la veracidad, la paciencia, la justicia, el respeto, la ausencia de intención como comprensión, la cortesía, el silencio y la acogida, como elementos indispensables para que la confianza se dé.

Aceptación: como promesa, aceptación de lo que es, de la realidad propia y de las personas que nos rodean, aceptar lo que es; de la fuerza y de la debilidad, de las posibilidades y de los límites. Son fuentes de confianza y de valentía también.

La veracidad: como raíz de la confianza, desde la palabra, el gesto, las obras, en estrecha relación con otros. “Da solidez y firmeza al hombre –confianza, estima-  
“Naval, C (2001, p.28). De lo contrario se cae en la mentira, que destruye toda comunicación y convicción entre los hombres.

Paciencia: denota relación con la confianza por la fidelidad con los que se está relacionando, aceptándole cómo es, lo que es, de donde surge la fuerza para cambiar y transformar las cosas. Incluye la justicia como forma de comprender al otro desde su punto de vista y actuando en correspondencia.

El respeto: Creación de distancia, de espacios para no utilizar al otro, para no violentarse ante la contradicción o de lo contrario, hacerlo de manera delicada, viendo en el otro a una persona humana; se presta cuidado, atención, preocupación, consideración. Mantener la veracidad y el amor ante la grandeza protege el respeto. No aceptar la grandeza de otro propicia la envidia, el resentimiento, aportes inequívocos de desconfianza.

Comprensión: ver al otro en su conjunto, de donde se deducen sus gestos, palabras y acciones, diferenciando reacciones entre uno y otros. Establecer un punto de partida para averiguar cómo nos ven los demás en todos los aspectos. No interferir en modos de ser del otro, mejor preocuparse por saber quién es y por qué. La verdadera amistad percibe cuando hay insinceridad o crueldad en el trato.

La cortesía: facilita la confianza y las relaciones humanas, cuando se evita el desagrado del otro por situaciones que se tornen incómodas, tensas. Requiere pensar en el otro antes de dirigirse a él, pensar en el mejor modo de hacerlo.

El silencio y la acogida: el escuchar con atención al otro y actuar con trascendencia.

Concluye Naval (2001) que “hablar de confianza implica “un diálogo real, una genuina comunicación intersubjetiva y una fluida e intensa participación” (p.42). Lo anterior lo abordó Altarejos (2000) desde la realidad de la persona en su condición social, posterior a la propia “convivencia personal” (p.175), como parte de su apertura constitutiva -relacionalidad-, comunicabilidad o trascendencia- denominada coexistencia.

Esto significa que la coexistencia está dada en relación con otras personas, como seres humanos, con Dios y consigo mismo. “La persona no puede vivir como tal separadamente de otras” (p.175), esto es la intersubjetividad, que a la vez permite el propio conocimiento, la identidad y la conciencia de uno mismo. El modo de estar con los otros, de co-existir con las otras personas y consigo mismo, actualiza el ser persona desde esta estancia, desde su intimidad o ser interior.

Considera Guillén (2006) que uno de los resultados más importantes que promueven los comportamientos éticos es precisamente la construcción de la confianza. Esta dimensión incrementa el liderazgo de quien dirige, favoreciendo el modo natural de obedecer, con una disposición positiva que se refuerza desde el obrar directivo. Así, cuando hay confianza, el liderazgo se ve reforzado, cuando se deteriora el liderazgo se deteriora y la confianza se destruye.

Confianza según Pérez (2014) se manifiesta en la consistencia de las decisiones directivas y de acuerdo con el efecto que puedan tener en las personas que se relacionan mutuamente durante sus actividades en la organización. El decisor puede adoptar un cierto grado de seguridad respecto de las personas en las que confía, al considerar que los comportamientos oportunistas no llegarán en futuras relaciones con él, es decir, se ahorraría los costes de transacción, medidas que se toman para evitar esa posible consecuencia.

Siendo la confianza entre personas, el fundamento de la confianza funcional entre los seres humanos, Pérez (2014) sostiene que la autoridad también surge cuando los subordinados confían en las intenciones del directivo a la vez que encausa sus intenciones al logro de sus propias motivaciones

Pérez (2014) estima que la confianza sólo se manifiesta en la reciprocidad de las decisiones. Esta afirmación la desarrolla cuando afirma:

La confianza en sentido propio se desarrolla por lo tanto a través de experimentos que generan en una persona el convencimiento (un cierto grado de certidumbre) de la influencia que tiene la motivación por motivos trascendentes en las decisiones tomadas por una persona, cuando ésta interactúa con aquella (...). La confianza mutua entre dos decisores puede tan solo existir en la medida en que ambos se muevan por motivos trascendentes (p.140).

Conviene destacar, de acuerdo con Altarejos (2010), que los efectos en la profesión docente no admiten resultados netos o concretos en el aspecto de la formación, ya que al no ser instrumental no tiene definidos de manera específica unos grados perfectivos observables, contrastables y evaluables. El sentido entonces es lograr que desde su particular ámbito de acción el directivo docente rector pueda asumir una perspectiva ética que contribuya a perfeccionar la condición humana a través del servicio o el bien prestado, y desde la generación de la confianza a través de la correcta toma de decisiones en relación con las dimensiones de la dirección (estratégica, ejecutiva y de liderazgo).

De esta manera se complementa la *poiesis* (eficacia y eficiencia) con la *praxis* (*ética, consistencia*), de donde se destaca el modelo de dirección basado en las dimensiones de la actuación humana de acuerdo con la finalidad, asumido por Esquivias (2014) en el marco de la propuesta.



También establece la relación entre la consistencia en las decisiones éticas directivas y la confianza, establecida en doble vía, tomando elementos teóricos desde los diferentes autores, principalmente de Altarejos (2010), Naval (2001) y Pérez (2014), al realizar una matriz de conceptos (Véase Anexo B), de donde surge el instrumento aplicado para la percepción de la misma.

En términos de la investigación es propio considerar la confianza como un estado propio de la naturaleza social humana, que eleva a virtud la capacidad de servir de manera trascendente a través de la puesta en práctica de la virtudes morales que sustentan los comportamientos éticos y en la toma de decisiones en beneficio y satisfacción de motivos propios o colectivos dentro de un contexto determinado.

De esta forma se confía en las decisiones del directivo, quien obra por motivos trascendentes a través de decisiones virtuosas, relaciones que buscan el bien común y el desarrollo y crecimiento propio.

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo, bajo la modalidad del análisis de una situación particular, que guía la línea de investigación. En el análisis de situación particular se toma una situación objeto de estudio y se centran categorías definidas para tal fin partiendo de un diagnóstico inicial específico del quehacer directivo, caracterizarlo y con base en un sustento teórico, concluir en una propuesta consistente con el objeto de estudio.

La situación particular está vinculada al contexto del investigador desde la categoría de “ethos” profesional del directivo docente rector y la categoría de la confianza, como ejes de análisis y reflexión.

El enfoque propio de la investigación es de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo), utilizando instrumentos como la encuesta estructurada y la entrevista. El análisis de los resultados se realiza mediante la técnica de la triangulación, contrastando datos y hallazgos con la teoría existente en el marco teórico, para con ellos formular la propuesta, objetivo central de la investigación.

## 3.2 FASES DEL PROCEDIMIENTO

3.2.1 Fundamento teórico. El sustento teórico de la propuesta de investigación parte de la concepción antropológica de persona, desde la filosofía trascendental de Leonardo Polo. Establece que los elementos vinculantes al ser quien de la persona, están irrestrictamente presentes en su naturaleza y esencia, identificados en la co-existencia, la libertad, cono-cer y amar personales. Complementa Polo, (1993), que siendo el hombre un ser de crecimiento irrestricto, nunca acaba de crecer. Y lo hace en la medida en que es ético. Quien no lo hace, pierde el tiempo, su existencia. Sostiene la idea de no perder el tiempo, ser más. Y no se refiere a no hacer nada, sino a ser más a través de sus roles, de crecer a través de ellos. Aquel a quien su profesión le sirve para crecer y hacer crecer a los demás, ese es ético.

Esta postura coincide con el propósito de la propuesta, pues de eso se trata de crecer como directivo a través del hacer -técnica- y del obrar, ser.

La concreción teórica de la propuesta está fundada en la síntesis que hace Esquivias, (2010) sobre el *ethos* profesional del directivo universitario, a partir de autores como Altarejos, Pérez, Sandoval, Rodríguez, Chinchilla, especialmente, y de la caracterización que, por conclusión, hace de las competencias directivas.

Para este propósito la propuesta de Esquivias (2014) sobre las virtudes profesionales relacionadas con las competencias, fue el referente para iniciar la identificación de algunos de los elementos que permitan establecer algunos *tiene o es*, por encima de lo que el profesional de la educación como directivo docente rector puede o no puede hacer, sino *saber qué y quien* es por dedicarse a esta profesión y no a otra. “Son el tipo de acciones que el profesional se ve llevado a realizar frecuente y constantemente en su trabajo, tanto por su voluntad, como porque así lo exige la naturaleza de su labor” (Altarejos, p.260).

En cuanto al fundamento teórico para la categoría de la confianza, se tomaron los postulados de Altarejos (2010), quien la sustenta desde la coexistencia y las relaciones personales; de Naval (2001) quien la abordó desde la comunicación y las relaciones intersubjetivas, destacando elementos fundamentales para su apropiación; de igual manera fueron incluidos los fundamentos teóricos de la confianza, considerados básicos por Naval (2005). En el campo organizacional fueron tenidos en cuenta los aportes de Robbins. & Timothy (2013).

Igualmente fundamental dentro del marco teórico, fue el referente conceptual de Pérez (2014) en cuanto a la acción directiva y las actividades propias de la dirección, que requiere de decisiones consistentes, siendo finalmente desde donde se establecen las relaciones de confianza a través de las interacciones entre las personas de la organización.

3.2.2 Diseño de diagnóstico. Para la recolección de la información se diseñaron dos encuestas de actitudes, tipo Likert, propuesta por Hernández, Collado, & Baptista (2010), a través de preguntas o juicios para identificar la percepción de la comunidad respecto del objeto de investigación Una para aplicar la propuesta, presentada por Esquivias (2014), (véase Anexo M ), referente al *ethos* profesional, donde las afirmaciones se transcriben en forma de pregunta a la encuesta; la misma se presenta en tres secciones de acuerdo con las dimensiones de las competencias directivas, para un total de 29 preguntas, con categorías de respuesta ubicadas a la derecha de las mismas, definidas como: Nunca, pocas veces, casi siempre, siempre, no sabe o no responde

En esta encuesta, las respuestas presentan cinco opciones, de las cuales solo se puede escoger una:

Siempre: 5

Casi siempre: 4

Pocas veces: 3

Nunca: 2

No sabe/ no responde: 1

La otra encuesta desarrolla la categoría de la confianza, diseñada y estructurada por la investigadora partir de la matriz conceptual resultante del marco teórico; en ella se presentan 30 preguntas encaminadas a recoger la percepción del grupo de colaboradores sobre los aspectos que allí se presentan en un conjunto de afirmaciones o preguntas ante los cuales se pide la reacción de los participantes, eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala, colocados a la derecha de la preguntas, que se enumeran de manera sucesiva. Cada pregunta tiene cinco opciones de respuesta, ubicadas al lado derecho de la misma, en donde deben marcar una sola de las opciones presentadas, en categorías de pregunta como: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo (véase Anexo D).

La puntuación asignada en esta encuesta de acuerdo con la categoría de las preguntas se estableció de la siguiente manera:

Totalmente de acuerdo: 5

De acuerdo: 4

Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 3

En desacuerdo: 2

Totalmente en desacuerdo: 1

La puntuación de cada pregunta no se muestra en las encuestas, sino que se incluye en la tabulación, para sacar los promedios correspondientes y las gráficas de porcentajes por categoría de respuestas y por preguntas.

La información se analizó bajo la orientación de aplicación de encuestas 360°, en este caso a miembros de la comunidad educativa: padres, docentes, administrativos y autoevaluación de los mismos rectores. De esta forma se obtiene la misma mirada desde varios puntos de percepción.

El informe de la evaluación 360° se sintetizó y se organizó de tal manera, que mediante información estadística, se pudieron analizar tendencias y resultados de cada ítem o variable de análisis, en cada una de las encuestas.

Se agruparon las repuestas de acuerdo con las valoraciones obtenidas, por grupo de evaluadores, realizando el análisis general y por ítem, de acuerdo con la forma de obtener las puntuaciones en la escala Likert. En ella la puntuación se obtiene sumando los valores alcanzados respecto de cada frase. Por ello se denomina “escala aditiva” (Hernández, 2010, p.249-250).

El valor mínimo y máximo depende del número de ítem de cada reactivo o pregunta. También se puede aplicar la fórmula  $PT/NT$ , donde PT es la puntuación total y NT el número de afirmaciones.

Este método permite observar la dirección de las respuestas, es decir, las afirmaciones pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa. De acuerdo con las alternativas de respuesta aplicadas en las encuestas de esta investigación, el valor máximo favorable es 5 y el negativo o desfavorable es 1. De esta manera se ubica en la escala y se interpretan los resultados.

Se asume una apropiación de las competencias y virtudes éticas que le apoyan de la siguiente manera:

Apropiación muy satisfactoria: puntajes iguales o superiores a 4,5

Apropiación satisfactoria: Puntajes entre 3,6 y 4,4

Moderada apropiación: 3,0 y 3,5

Bajo nivel de apropiación: puntajes entre 1,0 y 2,9

Complementario a lo anterior se diseñó un cuestionario con siete preguntas, para ampliar información sobre la profesión del directivo y la percepción sobre la confianza, aplicados únicamente a los dos rectores de las instituciones seleccionadas. (Véase Anexo E).

El cuestionario fue enviado mediante un link y devuelto con el consolidado de las preguntas, de donde se extrajo información importante

3.2.3 Diagnóstico. Se buscó obtener indicadores del ethos directivo a partir de los aportes desde todos los ángulos: autovaloración, docentes, administrativos y padres de familia, con el fin de obtener una percepción global en las categorías establecidas, y a partir de los resultados establecer una propuesta que permita reforzar o apropiar conductas que le lleven a un obrar virtuoso en torno a las mismas.

El universo de la población estuvo constituida por los directivos docentes de la provincia del Magdalena Centro, en Cundinamarca y la población focalizada para el desarrollo de la propuesta está representada en el 100% por los dos directivos rectores de las Instituciones educativas oficiales de la provincia del Magdalena Centro, a saber: José María Vergara y Vergara y Departamental Integrado, en los municipios de Bituima y Pulí respectivamente.

Las dos encuestas se aplicaron a un total 26 docentes, 7 administrativos, 26 padres de familia y los rectores de las instituciones seleccionadas.

El acopio de información requiere de unas consideraciones éticas mínimas, por lo que para la obtención de datos básicos de los participantes y las instituciones donde se desempeñan profesionalmente los rectores, se realizó una petición formal por escrito a cada uno de los rectores para ampliar el propósito de la investigación y darles a

conocer los objetivos de la misma, los tiempos estimados y el proceso metodológico a seguir.

Por ser la principal fuente de información, los nombres de los rectores no aparecen en el documento, siendo entonces identificado con letras escogidas por el investigador, y aparecerán así en la interpretación de los resultados.

Tampoco se utiliza la información producto de la investigación para clasificar los planteles, juzgar a los participantes, hacer juicios públicos o estigmatizar las instituciones. Por el contrario, se exalta la labor directiva y se concede especial reconocimiento por contribuir con su experiencia al crecimiento irrestricto de la persona, a través del rol desempeñado en la sociedad.

3.2.4 Hallazgos y resultados. A partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se resumen los mismos para cada Institución educativa, considerados importantes para su posterior análisis e interpretación.

La recolección de información se realizó teniendo en cuenta las dos categorías en esta investigación, como son “*ethos*” profesional del directivo docente y confianza, desarrollados conceptualmente en el marco teórico de la investigación adelantada.

Una vez aplicados los instrumentos a la muestra seleccionada y organizada la información en tablas y graficas correspondientes por categorías y población para cada una de las instituciones, se analizaron y encontraron hallazgos, recurrencias o tendencias que posibilitaron la determinación del análisis y la generación de información relevante para la propuesta.

Los datos tabulados se presentan haciendo las conversiones cualitativas a datos numéricos, dentro de una matriz de resultados, por cada directivo y categoría, para su posterior interpretación y análisis.



La indagación finaliza con auto administración de un cuestionario de siete preguntas a los directivos rectores que contestaron información relacionada con su profesión y algunas características personales que permitieron caracterizar con mayor claridad su *ethos* profesional. Las respuestas se leen el Anexo H.

3.2.4.1 Registro de la información de la encuesta en la categoría de *ethos* profesional del directivo. La siguiente información corresponde al directivo docente de la Institución Departamental José María Vergara y Vergara (DD1). Se organiza por rol encuestado, teniendo en cuenta al mismo directivo (autovaloración), los docentes, los administrativos y los padres de familia, realizando una evaluación con la metodología 360°.

Autovaloración del DD1. El rector dio respuesta a todas las preguntas correspondientes a la encuesta sobre las competencias directivas que configuran su *ethos* profesional, y se organizaron por categoría de respuestas como se observa en la figura 1 y luego incluidos en una matriz de datos según correspondencias numéricas ya explicadas anteriormente (véase figura 2).

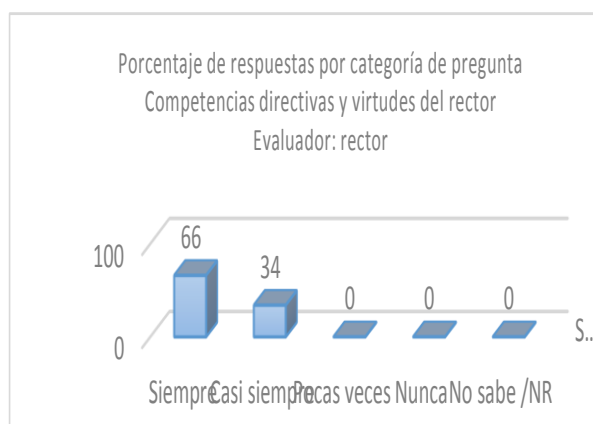


Figura 1. *Porcentaje por categoría de respuestas*

Obsérvese que el mayor número de respuestas se encuentran ubicadas en las respuestas de percepción de siempre y en menor proporción en la categoría de casi siempre.

DIM	Capacidad estratégica- Eficacia-							Capacidad ejecutiva -Atractividad-							Liderazgo -Favorece la unidad														
	Dimensión de negocio							D. interpersonal							D. Personal Externa				D. Pers internas										
ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Pje	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
Total	33							34							51				17										
Prom	4,7							4,85							4,6				4,25										

Figura 2. Resultados de la autovaloración del rector 1

En la figura 2 se encuentra el total del puntaje y el promedio por dimensión de competencia, encontrándose todos los puntajes entre los niveles de apropiación satisfactorio y muy satisfactorio.

La información registrada se traduce a la interpretación de resultados de acuerdo con la escala Lickert, ya explicada en el apartado de instrumentos, generando un resultado visible sobre el nivel de apropiación que percibe tener el DD1 en cada una de las competencias. A manera de ilustración, se muestra en la figura 3 y 4, las dos maneras de hacer visible la percepción de las dimensiones de las competencias, con mínimos y máximos, o por promedio de las puntuaciones.

Información de la dimensión negocio. Tiene como puntaje mínimo 7 y su puntaje máximo es 35; puntaje obtenido 33. Si se ubica de manera gráfica en la escala se visualiza de la siguiente manera:

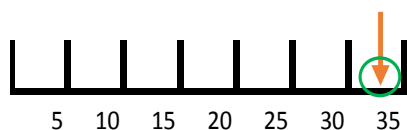


Figura 3. Resultados de autovaloración con aplicación de mínimos y máximos

Aplicando la fórmula PT/NT como en la figura 4, se visualiza la misma ubicación representada en la figura 4, donde se registran mínimos y máximos.

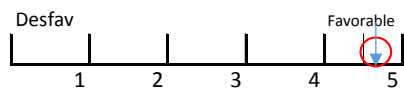


Figura 4 Autovaloración en la dimensión de negocio con la fórmula PT/NT

Se observa que no hay variación en el resultado, por lo que en lo sucesivo se ubicarán en la escala gráfica de 1 a 5.

El DD1 tiene una percepción alta respecto a la apropiación de la competencia de negocio, evidenciado en la puntuación obtenida. Las más favorables son: visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente y red de relaciones efectivas. Se infiere que tiene una imagen positiva de sí mismo y un auto concepto elevado, lo que potencia ampliamente sus motivaciones en este aspecto.

Sin embargo, reconoce menos habilidad en las competencias de negocio y visión de la organización, representadas en el 34% de las respuestas, y correspondiente al ítem 1 y 2. Esto no significa que no tenga dominio de las mismas, pero posiblemente considera que la habilidad o destreza no fue desarrollada o aplicada en su totalidad en un momento determinado.

Se agregan las virtudes que en cierto modo contribuyen al factor de éxito en esta competencia: sagacidad, tolerancia, magnanimidad, objetividad, docilidad, orden moderación, afabilidad, optimismo docilidad, equidad, estudiosidad, objetividad humildad.

Información de la dimensión interpersonal (ejecutiva). En la figura 5 se hace visible la percepción que tiene de sí mismo el DD1 de las cualidades de la competencia estratégica.

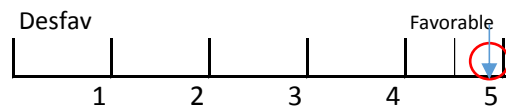


Figura 5 *Imagen de favorabilidad de la competencia estratégica*

Se observa que es la dimensión donde más alta imagen de sí mismo expresa el DD1, con una valoración de 4.8. Demuestra un compromiso muy alto respecto de estas habilidades y cualidades (comunicación, organización, delegación, coachin, trabajo en equipo, gestión de conflictos), las cuales refuerza con las virtudes de veracidad, afabilidad, objetividad, magnanimidad, perseverancia, orden, tolerancia, optimismo, humildad, serenidad, docilidad, sagacidad.

La empatía baja su resultado en el nivel de competencia aunque no de manera significativa, pero es auto percibido como un comportamiento que requiere de un esfuerzo por llevarla a un nivel más alto, de “un desarrollo dirigido a la acción” como lo explica Cardona y García Esquivias (2008), respecto a virtudes como la magnanimidad, tolerancia, afabilidad.

Información de dimensión personal (liderazgo) que favorecen la unidad. Dimensión personal externa. De acuerdo con las respuestas, el DD1 expresa un 64% de apropiación de las competencias en esta dimensión (iniciativa, creatividad,

autonomía personal, concentración, equilibrio emocional, optimismo y gestión de la información), para un 36% donde se infieren en menor proporción las de optimismo, autocontrol, gestión del tiempo y gestión del estrés. Siendo perfectible como persona, se puede alcanzar una mayor consistencia en el obrar si reforzamos los hábitos operativos buenos.

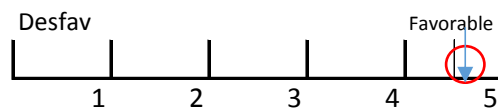


Figura 6. Autovaloración de la competencia de liderazgo, desde lo personal.

En escala Likert se observa una actitud muy favorable de autopercepción en la competencia de liderazgo, desde lo personal externo, según la figura 6.

Dimensión personal interna. Admite un nivel favorable de satisfacción el ámbito de la dimensión personal interna, aunque en menor proporción respecto a las anteriores dimensiones, de acuerdo a lo registrado en la figura 7.

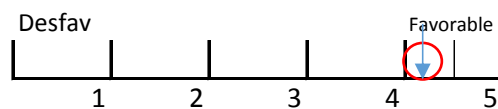


Figura 7. Autovaloración de la dimensión personal interna en la dimensión de liderazgo.

Se reconoce a sí mismo en un nivel alto de integridad, mientras que infiere algunas discrepancias respecto a la autocrítica, el autoconocimiento y el aprendizaje. Las virtudes de apoyo que favorecen el éxito en esta competencia son: la humildad, la objetividad, docilidad, la veracidad y la rectitud, que potenciadas en cada caso elevan las posibilidades de crecer como persona en unidad y coherencia física y espiritual.



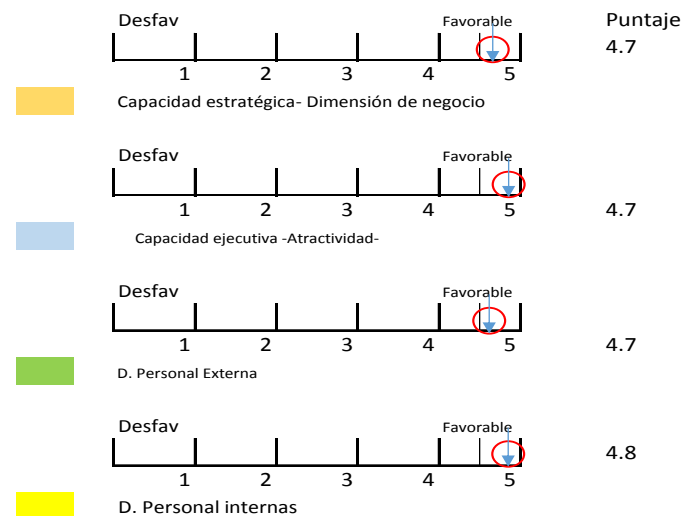


Figura 8. *Puntajes para la dirección desde las competencias directivas.*

El porcentaje total de las respuestas de los docentes se reflejan en la figura 9.

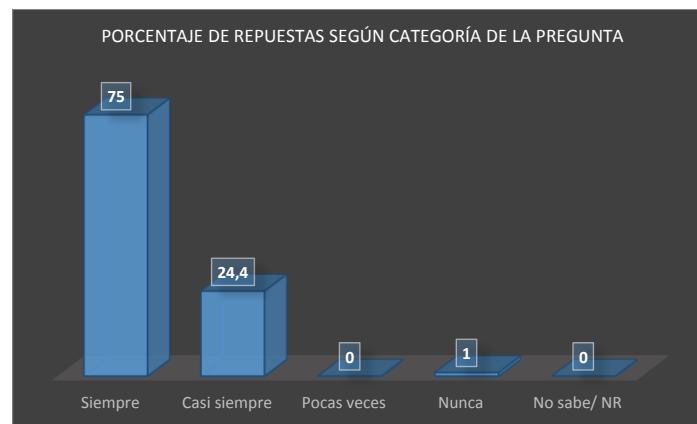


Figura 9 *Porcentaje de respuestas de los docentes por categoría de las preguntas-*

Se observa una acumulación favorable de respuestas que indican una satisfactoria apropiación de competencias, en todas sus dimensiones.

Resultados y análisis desde la valoración de los administrativos al DD1 (Directivo docente 1) sobre competencias directivas y virtudes que le apoyan.

El personal administrativo del establecimiento Educativo José María Vergara y Vergara está compuesto por cuatro personas, dedicadas a secretaría, celaduría y servicios generales. Participaron en su totalidad en las valoraciones tendientes a obtener una percepción sobre las virtudes para la dirección, vistas en su jefe inmediato.

Así, se aprecia el resultado de las mismas, en la Tabla 6, donde se registran los datos obtenidos de las encuestas; de la misma forma se aprecia el porcentaje de respuestas según la categoría de la pregunta como se muestra en la figura 10, y los puntajes obtenidos en cada competencia, de manera global (véase figura 11).

Tabla 6. *Matriz de datos de encuestas a los administrativos*

DIM	Capacidad estratégica- Eficacia-							Capacidad ejecutiva -Atractividad-							Liderazgo -Favorece la unidad														
	Dimensión de negocio							D. interpersonal							D. Personal Externa				D. Pers internas										
ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
AD1	4	4	3	5	5	3	2	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
AD2	4	4	3	5	5	3	2	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
AD3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
AD4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
PTJE	17	18	16	20	20	15	13	18	19	19	20	19	20	16	19	19	16	20	18	18	20	19	20	19	20	19	19	19	20
	4,2	4,5	4	5	5	3,7	3,2	4,4	4,7	4,7	5	5	5	4	4,7	4,7	4	5	4,5	4,5	5	4,7	5	5	5	4,7	4,7	4,7	5
	4,3							4,7							4,7				4,8										

Se observa tendencia a contestar siempre y casi siempre, acercándose a un nivel de percepción alto en cada una de las dimensiones incluidas. Existe, sin embargo, cierta tensión en el ítem de gestión de recursos (3), negociación (6) y gestión de conflictos. Serían aspectos que pueden influir en los resultados de la institución, y de cierta manera en el desaprovechamiento de las capacidades de las personas.



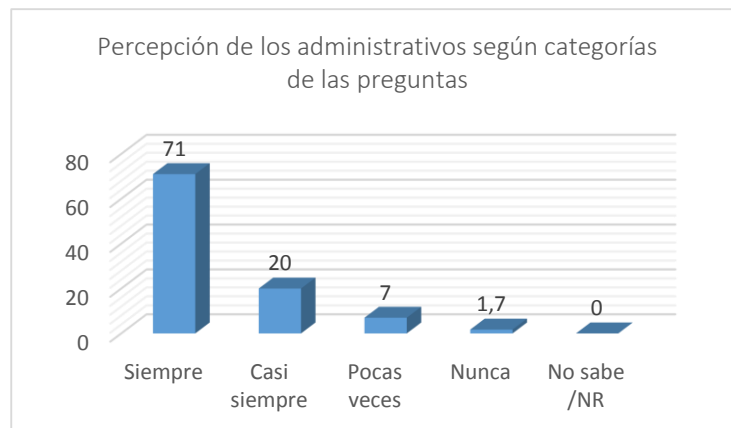


Figura 10. *Porcentaje de respuestas por categoría según administrativos*

Sigue siendo más alta la percepción positiva desde otra mirada a la autovaloración, ya que se aprecia un porcentaje más elevado de respuestas ubicadas en siempre (71%) respecto a las del DD1 (66%).

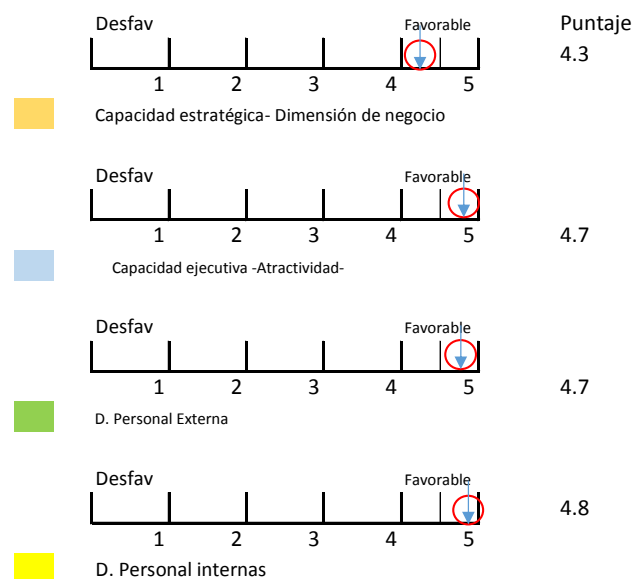


Figura 11. *Promedios por categorías de las dimensiones según administrativos*

Como se observa en la Figura 11, la dimensión de negocio es la que presenta una percepción menos favorable. Imprimir sagacidad es propio del actuar directivo para contribuir al conocimiento y crecimiento de la institución educativa en esta dimensión.

Resultados desde la valoración de los padres al DD1 sobre competencias directivas y virtudes que le apoyan. El rol de los padres, representando la comunidad, expresa percepción positiva, en un 65%, alta conformidad con las actividades directivas del rector, aunque tiene el porcentaje más bajo respecto a los otros roles.

Aquí se evidencia una mayor dispersión de apreciaciones en la categoría de las preguntas (véase figura 12).

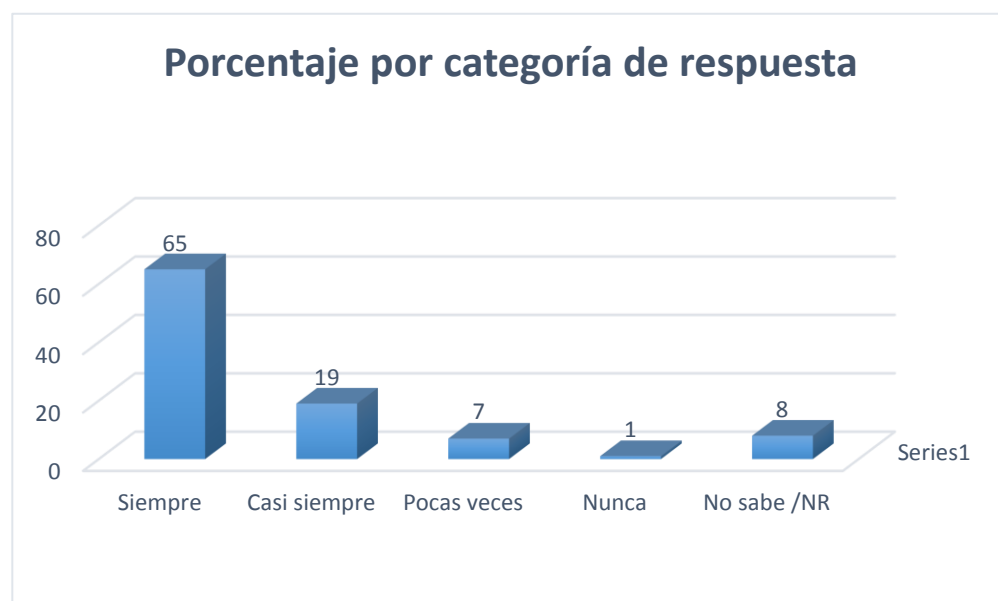


Figura 12. *Porcentaje por categoría de respuesta de los padres*

Para este rol, la percepción menos favorable es la dimensión de liderazgo en la dimensión personal interna, (véase Tabla 7) que contempla “hábitos básicos de un individuo respecto de sí mismo” (Esquivias, 2014, p.181), siendo ellos: toma de decisiones, gestión de información, auto crítica, el auto conocimiento, el aprendizaje

de sí mismo. Intuyen un espacio propicio de crecimiento en este grupo de competencias.

Un hallazgo importante es que en esta oportunidad fueron recurrentes algunas respuestas donde los padres no pudieron dar su apreciación acerca de la conducta presentada, por lo que optaron por registrar “no sabe o no responde”, situación muy evidente en la matriz de datos; sin embargo se aprecia en la Tabla 7 que la dimensión de negocio y la interpersonal tienen un nivel de percepción muy satisfactorio.

Tabla 7 Registro de puntuaciones padres de familia

item	Dimensión estratégica																													
	Dimensión de negocio							D. interpersonal							D. Personal Externa							D. Pers internas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
D1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D2	4	4	3	5	5	3	2	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
D3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	1	1	5
D4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
D5	3	4	4	4	5	3	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1
D6	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5
D7	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	4	4
D8	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5
D9	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1
D10	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1
D11	4	4	5	3	5	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	5	5	5	3	3	4	1	4	2	3	3	4	3	4	4
	49	51	50	48	55	48	50	50	52	52	53	53	51	51	49	48	49	53	50	50	51	49	45	34	34	34	34	37	41	
	351/77							362/77							512/121							153/44								
	4.6							4.7							4.1							3.4								

El esfuerzo en esta dimensión ha de enfocarse a una decidida apropiación de la prudencia que forma en la objetividad para conocer la realidad de sí mismo y entender la forma de relacionarse con la realidad exterior. En lo anterior coinciden con el DD1 en cuanto a la atención en este aspecto de la unidad, importante para el liderazgo.

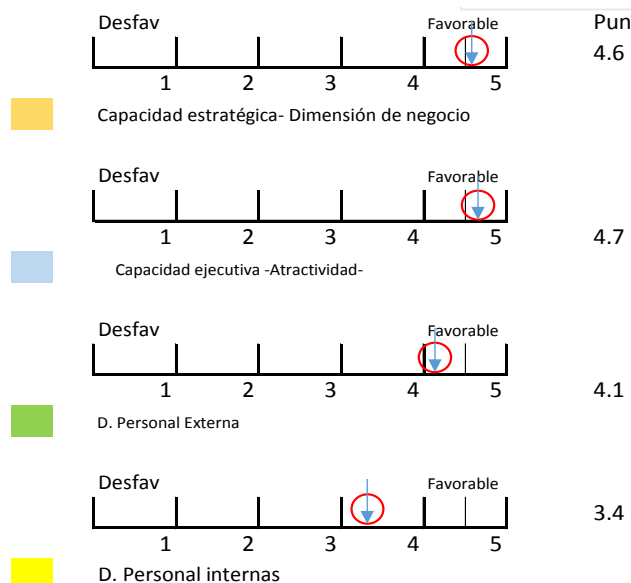


Figura 13. Escalas con puntuaciones de los padres de familia.

Agrupando todos los roles, la percepción general de las competencias directivas se muestra de manera gráfica (véase figura 14), destacándose la capacidad ejecutiva, seguidas con un igual porcentaje de la capacidad estratégica y el liderazgo en la dimensión personal externa.

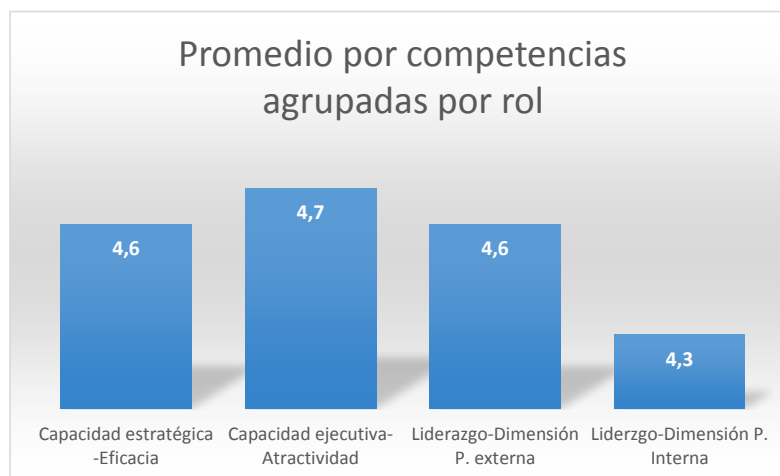


Figura 14. Puntuaciones por competencias agrupando la percepción de todos los roles

Continúa en un nivel satisfactorio con tendencia baja la dimensión personal interna, que aunque no constituye realmente un bajo nivel de insatisfacción, si es notoria su diferencia frente a las demás.

A continuación se agrupan los promedios generales (véase Tabla 8) por preguntas y por roles, donde es posible una apreciación general de los comportamientos o formas de actuar del directivo, observables en cada función desarrollada, lo que permite una escala de percepción 360°, desde diversas miradas, en este caso el mismo directivo, los docentes con quienes interactúa, los administrativos a cargo (aseadores y vigilantes) y los padres de familia.

La capacidad estratégica del directivo docente tiene una percepción muy superior para el evaluado y para los docentes (véase figura 15).



Figura 15. *Percepción general de la apropiación de la capacidad estratégica*

En contraste, se observa que los padres de familia tienen una concepción distinta respecto a la que tienen los administrativos, a pesar de que los mismos están más cerca del directivo. En este caso, el directivo y los docentes coinciden en que la labor

educativa se destaca por sus buenos resultados en la parte operativa de la institución. Esquivias (2014). Lo cual no sería posible si no se contara con rasgos distintivos del rector como la sagacidad, la tolerancia, la moderación, la magnanimidad, la equidad, el optimismo y la afabilidad.

El talento del directivo en la capacidad ejecutiva (atractividad) tiene un nivel de satisfacción muy alto, (véase figura 16) coincidiendo en este caso evaluado y administrativos, seguido por la percepción de los padres y los docentes.

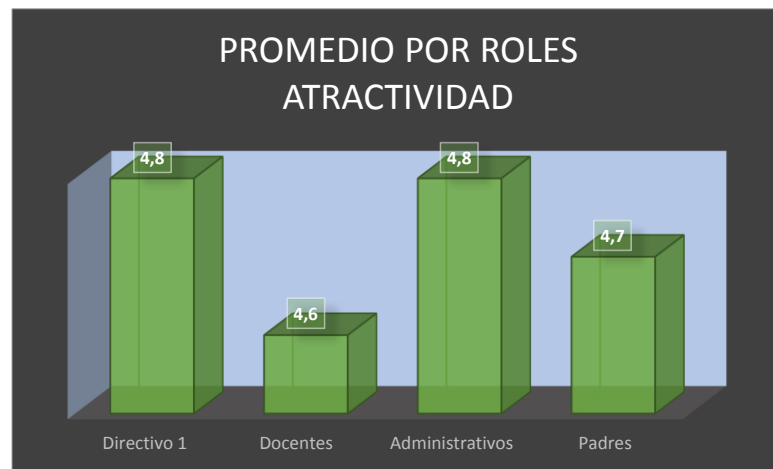


Figura 16. *Competencia de atractividad –Capacidad ejecutiva-*

Lo importante, afirma Pérez (2014) es que lo que se haga sea por aceptación interna o espontánea del ejecutor.

Las figuras 17 y 18 congregan los resultados en cuanto a la capacidad de liderazgo o la unidad. Esta competencia, incrementa el talento de liderazgo personal, (Esquivias, 2014), reconocido y valorado por administrativos y docentes, superando, inclusive, la auto percepción del directivo.

A lo largo del estudio, se ha evidenciado que en el grupo evaluador familia, el liderazgo en la dimensión personal interna es percibido de manera diferente a los otros grupos. Desde esta mirada, conviene que el directivo preste atención y reflexione acerca de sí mismo, con docilidad, humildad, estudiosidad, rectitud, por considerar la acción directiva desde una óptica integral.

En la figura 17, se observa que lo que se ve en la matriz de datos (véase Tabla 7) con valores de 1, se ve reflejado de manera gráfica permitiendo mejor apreciación de las percepciones en los distintos roles.

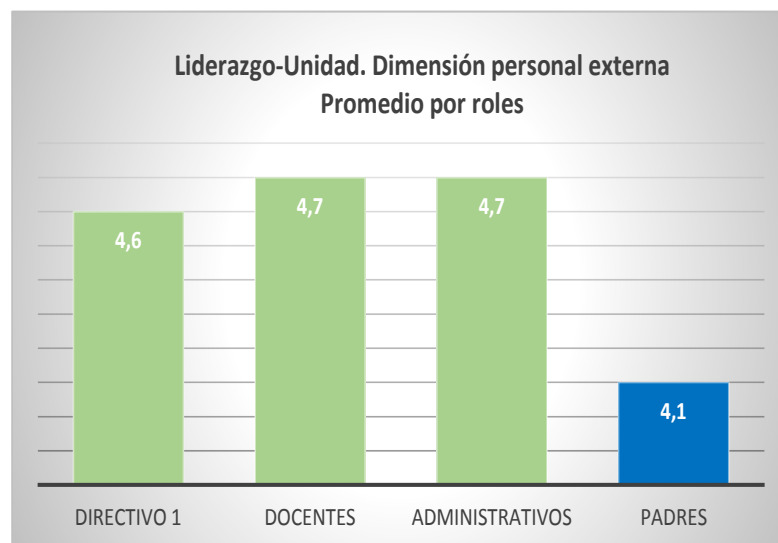


Figura 17 *Representación de la percepción de la dimensión personal externa*

La visualización de las competencias directivas del DD1 termina con la gráfica de la unidad, referida al liderazgo, (véase figura18) con la visualización de la dimensión personal interna, con una diferencia considerable entre el rol de los padres frente a las puntuaciones de los demás roles.

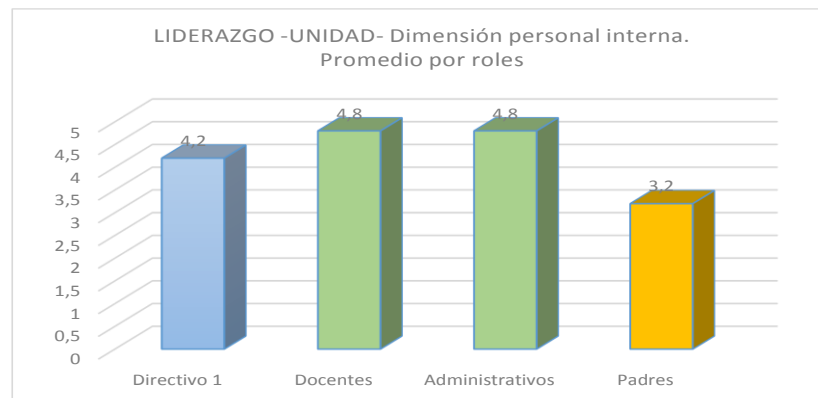


Figura 18. Representación de la percepción de la dimensión personal interna.

Registro gráfico para las preguntas por competencias directivas.

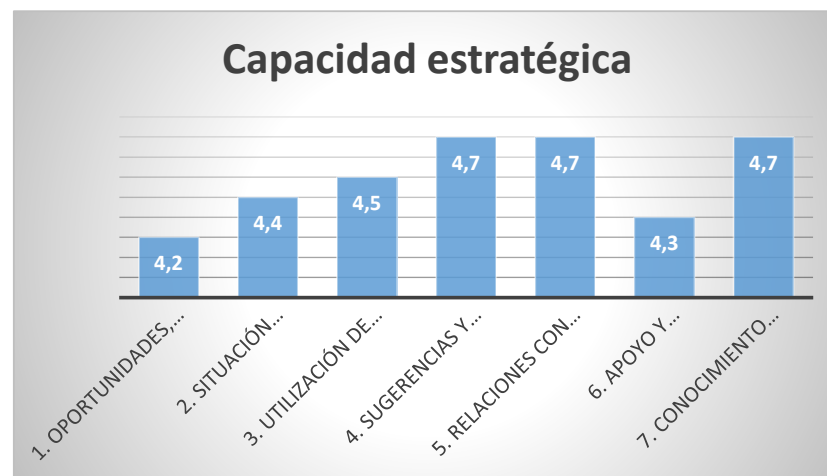


Figura 19. Promedio por respuestas capacidad estratégica

Aparece como aspectos que se destacan en la labor directiva la atención al cliente, las relaciones con personas claves del sector, el conocimiento de la empresa. Las demás competencias se mantienen en un nivel de apropiación satisfactorio.



En la dimensión de la atraktividad es donde se pudo evidenciar que los niveles de satisfacción en algunas competencias son más altos que en las otras dimensiones. En esta dimensión el directivo docente obtiene un nivel de apropiación de muy satisfactoria.

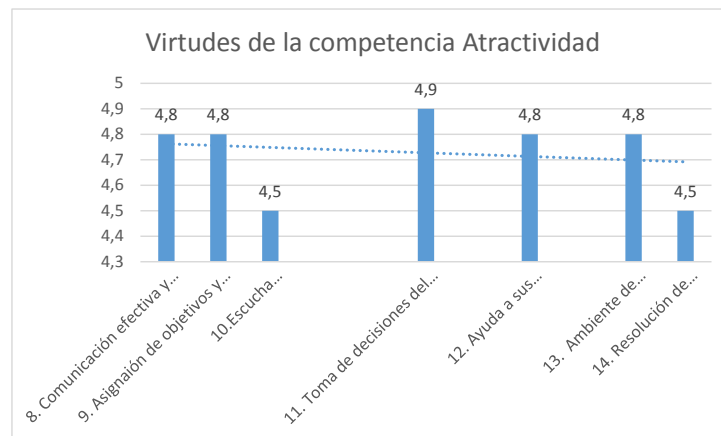


Figura 20. Promedio por respuestas en la dimensión de atraktividad

También se encuentran niveles altos de percepción en la competencia de la unidad, referida al liderazgo, como en la iniciativa y como en el control de emociones (véase gráfico 21).

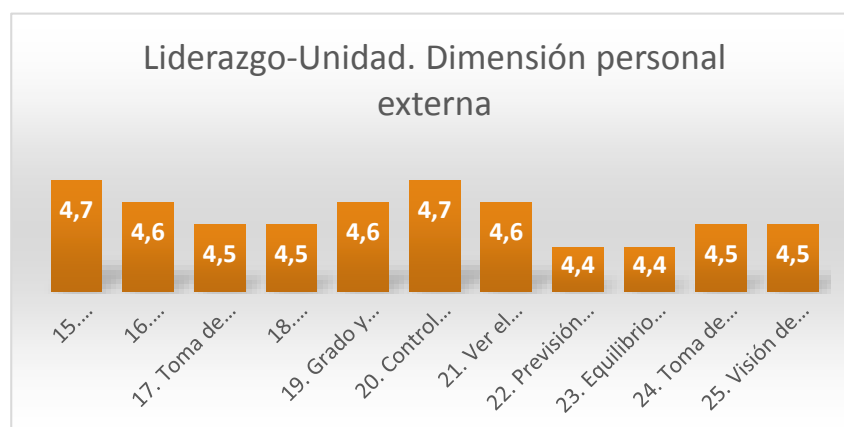


Figura 21. Promedio por respuesta de la dimensión personal externa

Tabla 8. Consolidado de respuestas competencias DDI

COMPETENCIAS Y VIRTUDES PARA LA DIRECCIÓN	DD1	DOC	ADM	PAD	Prom
<b>A. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA</b>					
1. Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad de la IE	4	4,2	4,2	4,4	<b>4,2</b>
2. identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones	4	4,5	4,5	4,6	<b>4,4</b>
3. Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados	5	4,7	4	4,5	<b>4,5</b>
4. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades de las personas	5	4,6	5	4,3	<b>4,7</b>
5. Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas en la institución y en el sector	5	5	3,7	5	<b>4,7</b>
6. Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad	5	4,8	3,2	4,3	<b>4,3</b>
7. Conoce la Institución más allá de su propia función, comprende la interrelación entre las distintas unidades y desarrolla la cooperación interinstitucional	5	4,8	4,4	4,5	<b>4,7</b>
<b>B. DIMENSIÓN INTERPERSONAL</b>					
8. Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones.	5	4,9	4,7	4,5	<b>4,8</b>
9. Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.	5	4,7	4,7	4,7	<b>4,8</b>
10. Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos y logra el compromiso de los colaboradores, inspirando confianza, dando sentido a su trabajo y les motiva a conseguir sus objetivos.	4	4,5	5	4,7	<b>4,5</b>
11. Se preocupa que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.	5	5	5	4,8	<b>4,9</b>
12. Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	5	4,6	5	4,8	<b>4,8</b>
13. Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.	5	4,6	5	4,6	<b>4,8</b>
14. Tiene capacidad para diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación interpersonal.	5	4,4	4	4,6	<b>4,5</b>
<b>C. DIMENSIÓN PERSONAL</b>					
15. Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.	5	4,6	4,7	4,4	<b>4,7</b>
16. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.	5	4,9	4,7	4,3	<b>4,6</b>
17. Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.	5	4,6	4	4,4	<b>4,5</b>
18. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	4	4,3	5	4,8	<b>4,5</b>
19. Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.	5	4,4	4,5	4,5	<b>4,6</b>
20. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	5	4,8	4,5	4,5	<b>4,7</b>
21. Tiene una capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.	4	5	5	4,6	<b>4,6</b>
22. Prioriza los objetivos, programa las actividades de manera adecuada y ejecuta en el plazo previsto.	4	4,5	4,7	4,4	<b>4,4</b>
23. Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	4	4,8	5	4	<b>4,4</b>
24. Toma de decisiones adecuadas y oportunas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.	5	5	5	3	<b>4,5</b>
25. Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo.	5	4,9	5	3	<b>4,5</b>
26. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.	4	4,9	4,7	3	<b>4,1</b>
27. Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.	4	4,6	4,7	3	<b>4</b>
28. Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles, adquiriendo nuevos conocimientos, modificando hábitos y estar abierto al cambio.	4	4,8	4,7	3,3	<b>4,2</b>
29. Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación	5	4,9	5	3,7	<b>4,6</b>

Una vez consolidada y tabulada toda la información (Véase tabla 8), se hace el resumen del nivel de apropiación manifestada por los encuestados, a través de los promedios por roles, observando que se mantiene respecto a los resultados iniciales.

En general se puede afirmar que la percepción de la forma como el directivo se apropia de las competencias directivas para ejercer su profesión, apoyado de hábitos que fortalecen su carácter para lograr sus metas establecidas, es de apropiación muy satisfactoria como se observa en la figura 22.

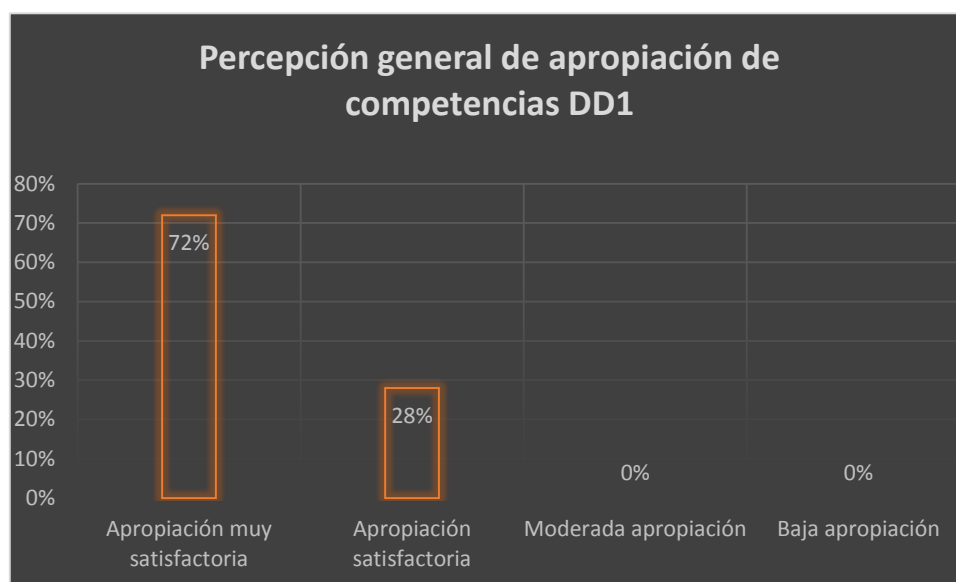


Figura 22. *Percepción general de apropiación de las competencias directivas DD1*

#### 3.2.4.2 Resultados y hallazgos de la dimensión de la confianza por roles encuestados para el DD1

La categoría de la confianza como actitud presente en todas las relaciones humanas es también manifestativa del *ethos* profesional del directivo docente, a través de su

forma de relacionarse y obrar respecto a sí mismo con quienes reciben la influencia directa de sus decisiones.

En la encuesta desarrollada en treinta ítems, se incluyen aspectos o situaciones que de darse en el directivo, se convierten en cualidades del carácter que enriquecen su *ethos* directivo, y disminuyen la incertidumbre respecto de acciones futuras por las que debe responder en ocasión del cargo que desempeña.

Una percepción favorable sobre la confianza que inspira el directivo a través de sus acciones, es coherente con su *ethos* profesional, adquirido y afirmado constantemente en su actividad educativa.

Para el análisis se tomaron dos variables específicas como son la coexistencia y la consistencia, no porque se requieran estar separadas, sino para fundamentar su propuesta desde la institución educativa. Se realizó el promedio general teniendo en cuenta que se apunta a la percepción colectiva sobre la confianza, pero detenidamente en cada ítem que presente variación sobre el puntaje asignado.

Igualmente, como se ha explicado en el apartado de descripción de instrumentos, la valoración se realiza siguiendo la técnica de la escala Licker, trabajando los promedios de 1 a 5, donde 5 es la actitud más positiva o favorable (Totalmente de acuerdo).

Análisis por porcentajes de respuesta según categoría de preguntas.

La figura 23 permite afirmar que el directivo docente rector se percibe a sí mismo con cualidades que expresan confianza desde su actuar directivo, valorando de manera satisfactoria (76%) sus competencias personales.

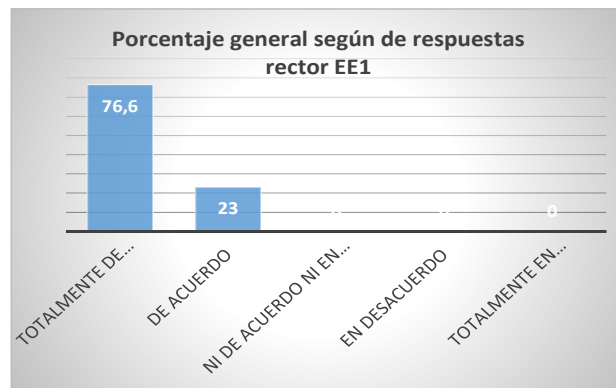


Figura 23. Autovaloración del rector por categoría de preguntas

Se constata figura 24 y figura 25, que en docentes y administrativos el nivel de confianza percibido de manera general, es menor que la del directivo valorando la mayoría de las respuestas en “casi siempre”, en un 65% y 68% respectivamente, donde no reconocen abiertamente la posesión de la actitud de confianza pero tampoco la niegan en su totalidad, dando apertura a cuestionamientos sobre los esfuerzos que hacen falta realizar para llegar a ser percibido en su totalidad como una persona “confiable”.

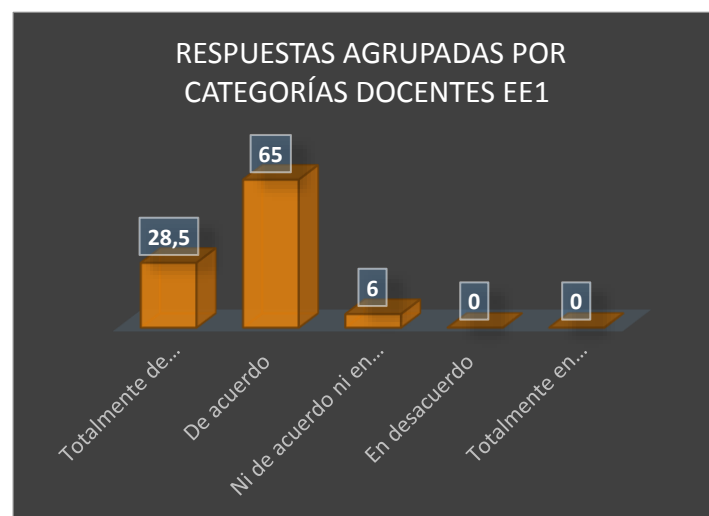


Figura 24. Nivel de satisfacción de docentes por categorías de respuesta

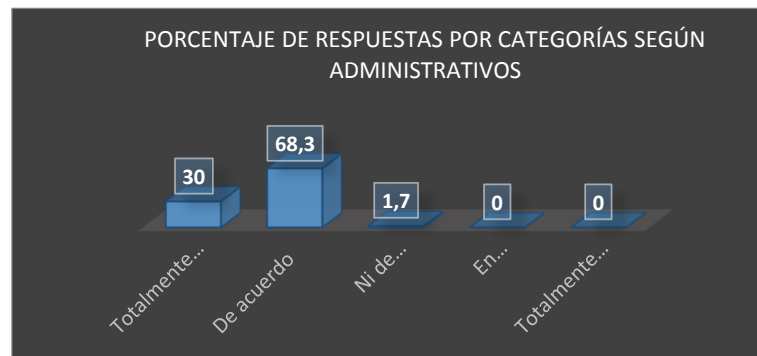


Figura 25. Nivel de satisfacción de administrativos por categorías de respuesta

Los padres de familia expresan un equilibrio en la percepción sobre la confianza, en los distintos elementos presentados. Surge un mayor margen de respuestas en la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (11%), manifestando una moderada percepción o que no están seguros de haberla apreciado en cualquiera de las situaciones. (Véase figura 26)

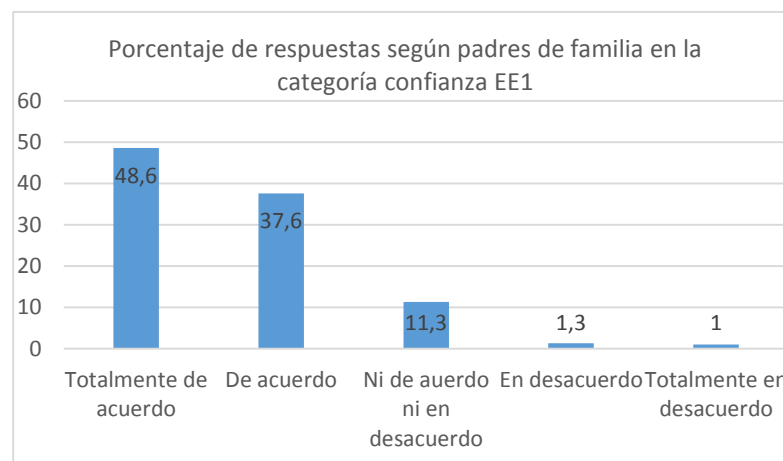


Figura 26. Nivel de satisfacción de padres de familia por categorías de respuesta

Análisis de la percepción de la confianza de acuerdo con el promedio total de puntuaciones, por roles en la institución.

Luego del arduo trabajo de tabulación de las respuestas por grupo evaluador, sorprende que una vez promediadas las puntuaciones, se obtengan resultados muy equilibrados en cuanto a la percepción, con una variación de más tres décimas mayor en el promedio del directivo rector, siendo de 4,3 sobre las demás que son 4,0. (Véase figuras 27 a 30).

En este nivel de percepción el resultado se ubica en un nivel de apropiación satisfactoria de acuerdo a lo establecido anteriormente para la interpretación de los resultados.

Esta ubicación también indica que se está siendo consistente en las distintas manifestaciones en las que se evidencia la actitud como inspiradora de confianza, unida a las demás cualidades presentes en las competencias directivas, pero que pueden llegar a tener un mayor nivel de desarrollo a través de estrategias diseñadas para lograrlo.

Promedio satisfacción alcanzado por el rector: 4.2

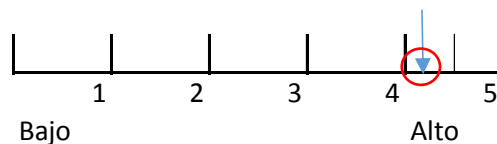


Figura 27. Nivel de satisfacción –autoevaluación- percibida según puntuaciones

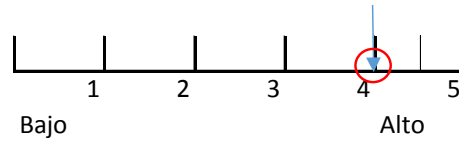


Figura 28. *Nivel de satisfacción de docentes percibida según puntuaciones*

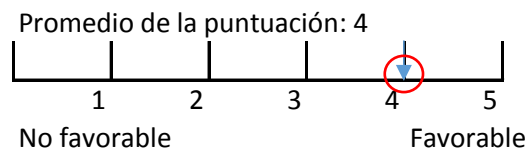


Figura 29. *Nivel de satisfacción de administrativos percibida según puntuaciones*

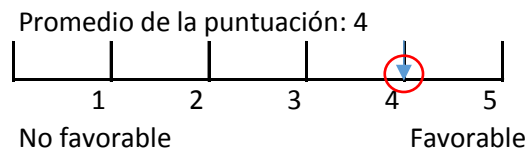


Figura 30. *Nivel de satisfacción de padres de familia percibida según puntuaciones*

Hallazgos según ítems evaluados. Se evalúa cada pregunta de acuerdo con los indicadores expresados en la tabla 09, siendo una guía para observar su manifestación. Los primeros cinco ítems hacen referencia a las cualidades o rasgos distintivos de la profesión, que bien orientados, distinguen al directivo, o por el contrario, le invitan a potencializar sus fortalezas y con ello de quienes están a su cargo. Un nivel alto de satisfacción, permite dar sentido al carácter de ayuda, y por tanto son base para que se concrete y desarrolle la confianza.



Competencia: Totalmente apropiada según el rector, pero no así en el concepto de los otros evaluadores, donde coinciden docentes y administrativos, con un poco de diferencia con padres de familia. Es claro que siempre está presente el problema o dificultad en el trabajo (Altarejos, 2010) pero corresponde desde la práctica dar soluciones que agraden a todos.

Iniciativa: indispensable en la prestación de ayuda, pero compleja de llevar a la práctica en todas “las situaciones y problemas propios de las profesiones asistenciales”. (Altarejos, 2010, p.240). Esto es comprendido desde todos los roles, donde la percepción más satisfactoria es la expresada por los padres de familia.

Tabla 9. *Indicadores para la medición de la confianza*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPTAL JOSÉ MARÍA VERGARA Y VERGARA	
ELEMENTOS BÁSICOS PARA GENERAR CONFIANZA	LO QUE MIDE
¿Presenta alta capacidad para resolver los problemas?	Competencia
¿Sobresale por su iniciativa para desarrollar actividades de beneficio común?	Iniciativa
¿Desarrolla su labor con alto nivel de compromiso a pesar de las dificultades?	Compromiso
¿Siempre tiene tiempo para atender las necesidades de los demás?	Dedicación
¿Se actualiza de manera permanente para contribuir más y mejor en la formación de sus colaboradores?	Responsabilidad
¿Se relaciona de manera efectiva con todo su equipo de trabajo, aun con las personas más difíciles?	Autoridad
¿Hace que sus colaboradores se sientan importantes?	Respeto
¿Acepta con rapidez los cambios y ayuda a los demás a trabajar en ellos?	Ejemplariedad
¿Se distingue por tomar decisiones correctas?	Consistencia
¿Tiene en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones?	Sensibilidad hacia los demás
¿Sus decisiones son más racionales que impulsivas?	Autocontrol
¿Responde y cumple con los compromisos adquiridos?	Honestidad
¿Elogia y da reconocimientos de manera justa y equilibrada?	Atención a los demás
¿Sabe escuchar cuando se acude a él o a ella?	Amabilidad
¿Es amable y promueve el buen trato entre sus colaboradores?	Cordialidad
¿Se pone en los zapatos del otro y comprende situaciones difíciles, aportando alguna solución?	Aceptación, respeto
¿Se capacita y actualiza con frecuencia para mejorar sus capacidades y habilidades?	Habilidad
¿Tiene empatía y se le facilita el trabajo en equipo?	Aceptación
¿Orienta su misión al servicio de las personas y las valora?	Benevolencia
¿Se comunica de manera abierta, sincera y respetuosa?	Comunicación veraz
¿Actúa con rectitud y se responsabiliza por sus decisiones?	Integridad
¿Acepta sus errores y trabaja por remediarlos?	Honestidad
¿Es persistente para alcanzar las metas, así existan dificultades?	Riesgos
¿Facilita a los demás herramientas para alcanzar sus metas personales e institucionales?	Bien común
¿Permite que los demás asuman otras responsabilidades en el establecimiento educativo sin renunciar a sus funciones?	Nivel de autonomía
¿Sus decisiones dan tranquilidad y confianza al equipo?	Veracidad
¿La comunidad se entera de todas las actuaciones institucionales y participa en decisiones que les comprometen?	Nivel de comunicación
¿Genera credibilidad a través de sus actuaciones?	Veracidad
¿Mantiene la coherencia entre palabra y obra en su actuar directivo?	Integridad
¿Confía de manera positiva en las intenciones (propósitos, objetivos, metas) de sus colaboradores?	Asumir riesgos

**Dedicación:** destinarse a los demás es propio de las profesiones asistenciales, evitando dar mayor importancia las tareas que a las personas. Dedicarse a su propio desarrollo a de contribuir a prestar más atención a los demás. Esta situación se percibe por todos los grupos evaluadores en la misma medida, como satisfactoria.

**Responsabilidad:** El efecto que tiene sobre los demás desde su propio mejoramiento y actualización permanente. Los evaluadores la perciben como oportunidad, aunque no se encuentre en un nivel de satisfacción bajo. Referida a la obligación que tiene par con los demás de ser cada vez mejor, de capacitarse y formarse como especial distinción de todo profesional, Altarejos (2010).

En un nivel muy superior en la percepción de confianza, los evaluadores ubican las siguientes conductas que llevan a consolidación de la confianza: compromiso, honestidad, amabilidad, cordialidad, aceptación, benevolencia, veracidad en la comunicación, integridad (relacionada con la responsabilidad de asumir su libertad), veracidad en su obrar.

Se ubicaron en el nivel de satisfacción elementos básicos para generación de confianza: competencia, iniciativa, dedicación, responsabilidad (hacia el otro a partir del propio crecimiento), autoridad, respeto, ejemplariedad, rectitud, autocontrol, atención, habilidad, toma de riesgos y nivel de autonomía.

En la Tabla 10 se registra el total de elementos básicos para generar confianza, el promedio obtenido por cada rol de encuestado, ofreciendo una gran variedad de datos que pueden ser abordados de diversas maneras para su interpretación y análisis, elaboración de estrategias de mejora, congruentes con la actividad directiva y orientadas a la configuración del *ethos*.

En color verde se resaltan los promedios que se ubican en el nivel de apropiación muy satisfactorio, y los azules pertenecen al nivel satisfactorio.

Tabla 10. Consolidado de puntuaciones por rol y por pregunta

INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPTAL JOSÉ MARÍA VERGARA Y VERGARA						
ELEMENTO BÁSICOS PARA GENERAR CONFIANZA		DD1	DOC	ADM	PAD	Prom
1.	¿Presenta alta capacidad para resolver los problemas?	5	4,2	4.2	4.4	4,4
2.	¿Sobresale por su iniciativa para desarrollar actividades de beneficio común?	4	4,2	4	4.6	4,2
3.	¿Desarrolla su labor con alto nivel de compromiso a pesar de las dificultades?	5	4,5	4.2	4.3	4,5
4.	¿Siempre tiene tiempo para atender las necesidades de los demás?	4	4,1	4	4.1	4
5.	¿Se actualiza de manera permanente para contribuir más y mejor en la formación de sus colaboradores?	4	3,7	3.7	4.1	3,8
6.	¿Se relaciona de manera efectiva con todo su equipo de trabajo, aun con las personas más difíciles?.	5	4,2	4	4.2	4,3
7.	¿Hace que sus colaboradores se sientan importantes?	4	4	4	4.1	4
8.	¿Acepta con rapidez los cambios y ayuda a los demás a trabajar en ellos?	5	4,1	4	4.5	4,4
9.	¿Se distingue por tomar decisiones correctas?	5	4,4	4.2	4.6	4,3
10.	¿Tiene en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones?	5	4	4	4.2	4,3
11.	¿Sus decisiones son más racionales que impulsivas?	5	4,4	4	4.4	4,4
12.	¿Responde y cumple con los compromisos adquiridos?	5	4,4	4	4.5	4,5
13.	¿Elogia y da reconocimientos de manera justa y equilibrada?	4	4,1	4.2	4.2	4,1
14.	¿Sabe escuchar cuando se acude a él o a ella?	5	4,2	4.2	4.6	4,5
15.	¿Es amable y promueve el buen trato entre sus colaboradores?	5	4,4	4.3	4.7	4,6
16.	¿Se pone en los zapatos del otro y comprende situaciones difíciles, aportando alguna solución?	5	4,4	4	4.2	4,4
17.	¿Se capacita y actualiza con frecuencia para mejorar sus capacidades y habilidades?	4	3,9	4.5	4.1	4
18.	¿Tiene empatía y se le facilita el trabajo en equipo?	5	4,4	4.7	4.5	4,6
19.	¿Orienta su misión al servicio de las personas y las valora?	5	4	4.5	4.5	4,5
20.	¿Se comunica de manera abierta, sincera y respetuosa'	5	4,5	5	4.6	4,8
21.	¿Actúa con rectitud y se responsabiliza por sus decisiones?	5	4,5	4.7	4.5	4,7
22.	¿Acepta sus errores y trabaja por remediarlos?	4	3,9	4.5	4.3	4,2
23.	¿Es persistente para alcanzar las metas, así existan dificultades?	5	4,5	4	4.2	4,4
24.	¿Facilita a los demás herramientas para alcanzar sus metas personales e institucionales?	5	3,8	4.7	4.2	4,4
25.	¿Permite que los demás asuman otras responsabilidades en el establecimiento educativo sin renunciar a sus funciones?	5	4,3	4	3.9	4,3
26.	¿Sus decisiones dan tranquilidad y confianza al equipo?	5	4,3	4.5	4.3	4,5
27.	¿La comunidad se entera de todas las actuaciones institucionales y participa en decisiones que les compromete?	5	3,8	4	4.0	4,2
28.	¿Genera credibilidad a través de sus actuaciones?	5	4.0	4.5	4.5	4,5
29.	¿Mantiene la coherencia entre palabra y obra en su actuar directivo?.	5	4,2	4.7	4.3	4,5
30.	¿ Confía de manera positiva en las intenciones (propósitos, objetivos, metas) de sus colaboradores?.	5	4.0	4	4.3	4,3

- Nivel de percepción general de la confianza de acuerdo con el promedio de las puntuaciones totales.

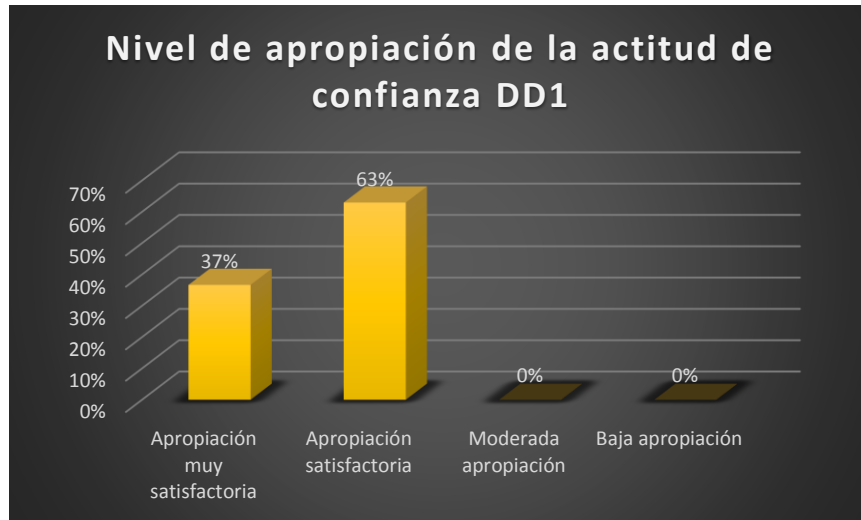


Figura 31 *Nivel total de apropiación de la actitud de la confianza en el DD1*

### 3.2.5 Resultados y hallazgos del directivo docente de la institución educativa departamental integrado (DD2)

#### 3.2.5.1 Resultados del “ethos” profesional del directivo desde las competencias directivas y las virtudes que las apoyan.

En sus respuestas (véase figura 32), el DD2 presenta equilibrio entre respuestas de siempre y casi siempre, pudiendo deducir en un 58% un nivel muy satisfactorio de las competencias directivas. Sin embargo, se percibe un nivel de apropiación satisfactorio para el resto de competencias, especialmente en la competencia interpersonal interna (ítems de 25 a 29) y algunos ítems de la dimensión de negocio (4,5 y 6).

La Tabla 11 muestra con detalle los promedios de cada ítem, obtenidos de las puntuaciones de las encuestas, una vez ingresadas a la matriz. De esta tabla se deriva la información agrupada por competencias directivas y por rol.

Tabla 11. *Promedio general por rol*

COMPETENCIAS Y VIRTUDES PARA LA DIRECCIÓN	DD1	DOC	ADM	PAD	Prom
<b>A. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA</b>					
1. Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad de la IE	5	4,3	5	4,1	<b>4,6</b>
2. identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones	5	4,7	4,6	4	<b>4,5</b>
3. Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados	5	4,7	4,6	4,5	<b>4,7</b>
4. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades de las personas	4	4,6	4,3	4,1	<b>4,2</b>
5. Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas en la institución y en el sector	4	4,7	4,6	4,7	<b>4,5</b>
6. Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad	4	4,5	4,6	4,2	<b>4,3</b>
7. Conoce la Institución más allá de su propia función, comprende la interrelación entre las distintas unidades y desarrolla la cooperación interinstitucional	5	3,9	4,6	3,6	<b>4,2</b>
<b>B. DIMENSIÓN INTERPERSONAL</b>					
8. Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones.	4	4,4	4,6	3,7	<b>4,1</b>
9. Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.	5	4,7	5	4,7	<b>4,8</b>
10. Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos y logra el compromiso de los colaboradores, inspirando confianza, dando sentido a su trabajo y les motiva a conseguir sus objetivos.	5	4,8	4,6	4,4	<b>4,7</b>
11. Se preocupa que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.	4	4,5	4,6	4,2	<b>4,3</b>
12. Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	5	3,8	5	4,5	<b>4,5</b>
13. Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.	5	4,9	4,6	4,5	<b>4,5</b>
14. Tiene capacidad para diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación interpersonal.	5	4,6	4,6	4,2	<b>4,6</b>
<b>C. DIMENSIÓN PERSONAL</b>					
15. Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.	5	4,7	5	4,4	<b>4,7</b>
16. Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.	4	4,6	5	4,5	<b>4,5</b>
17. Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.	4	4,7	4,6	3,6	<b>4,2</b>
18. Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	4	4,6	5	4,1	<b>4,4</b>
19. Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.	4	4,6	4,6	4,4	<b>4,4</b>
20. Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	5	4,5	4,3	4	<b>4,4</b>
21. Tiene una capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.	5	4,9	5	4,4	<b>4,8</b>
22. Prioriza los objetivos, programa las actividades de manera adecuada y ejecuta en el plazo previsto.	5	4,6	4,6	4,4	<b>4,6</b>
23. Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	5	4,3	4,3	3,2	<b>4,2</b>
24. Toma de decisiones adecuadas y oportunas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.	4	4,6	4,6	2,9	<b>4</b>
25. Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo.	4	4,6	5	2,9	<b>4,1</b>
26. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.	4	4,4	4,6	2,8	<b>3,9</b>
27. Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.	4	4,6	3,6	2,8	<b>3,7</b>
28. Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles, adquiriendo nuevos conocimientos, modificando hábitos y estar abierto al cambio.	4	3,5	5	3,1	<b>3,9</b>
29. Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación	4	4,9	4,6	3,2	<b>4,1</b>

### Nivel de percepción por dimensiones de competencias

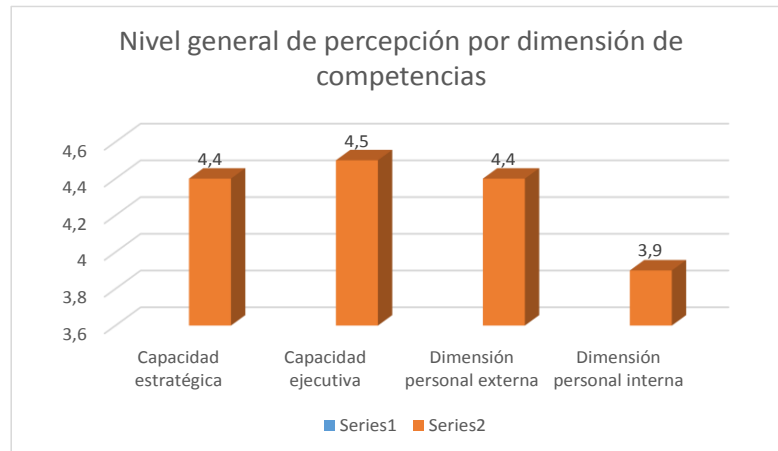


Figura 32 *Percepción general de competencias directivas DD2*

La capacidad ejecutiva se ubica como la dimensión donde el rector DD2 se destaca como profesional, seguido de la capacidad estratégica y la dimensión personal externa. Una notoria diferencia existe con la capacidad de liderazgo, en la dimensión personal interna, con un promedio de 3.9, obtenido por la baja puntuación que colocó el grupo evaluador padres de familia.

Análisis de preguntas por competencias. La competencia referida a la capacidad estratégica que favorece la eficacia es guiada por siete habilidades propuestas por Esquivias (2014) como indicadores de apropiación por parte del directivo. Se aprecia un nivel de percepción “muy satisfactorio” en la visión de negocio, en la gestión de recursos, resolución de problemas y red de relaciones eficaces; las demás competencias se encuentran en un nivel de apropiación satisfactorio. (Véase figura 33)

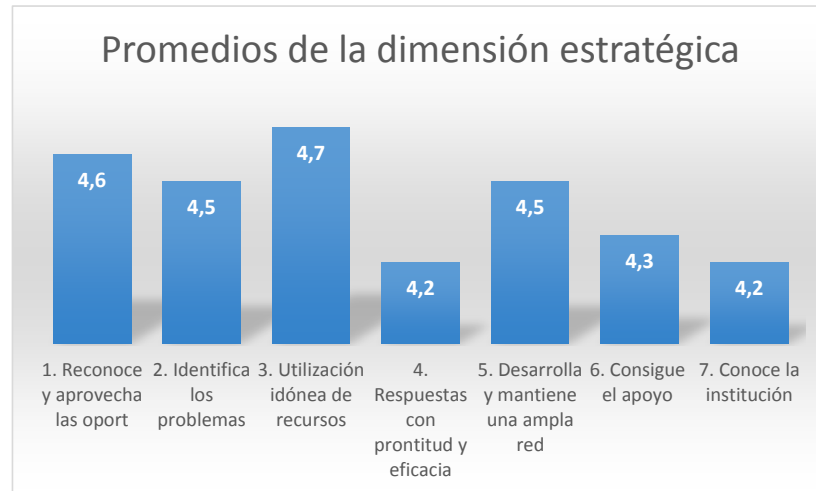


Figura 33 *Respuesta por ítem de la capacidad estratégica*

Analizando los resultados de la capacidad ejecutiva, se observa la figura 34, donde los evaluadores destacan como puntos fuertes organización, empatía y gestión del conflicto. En menor proporción, dentro del mismo rango, el coaching, trabajo en equipo y gestión del conflicto. También en un nivel con apropiación alta se encuentra el coaching y la gestión del conflicto.

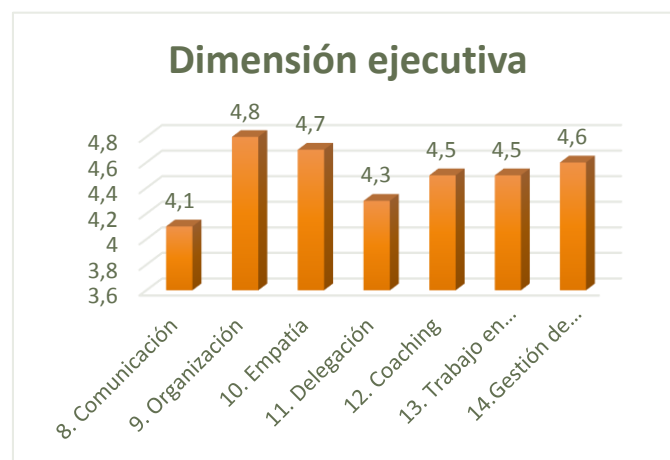


Figura 34. *Puntuación general de los ítems de la capacidad ejecutiva*

Por debajo del nivel máximo de apropiación (4,5-5,0) se encuentra la comunicación y la delegación. Articular de manera constante las fortalezas del carácter como el optimismo, la objetividad y la afabilidad al desarrollo profesional (Serrano, 2011) contribuye al alcance de las virtudes.

En la figura 35 se registran las puntuaciones de las competencias que favorecen la unidad, referidas al liderazgo.

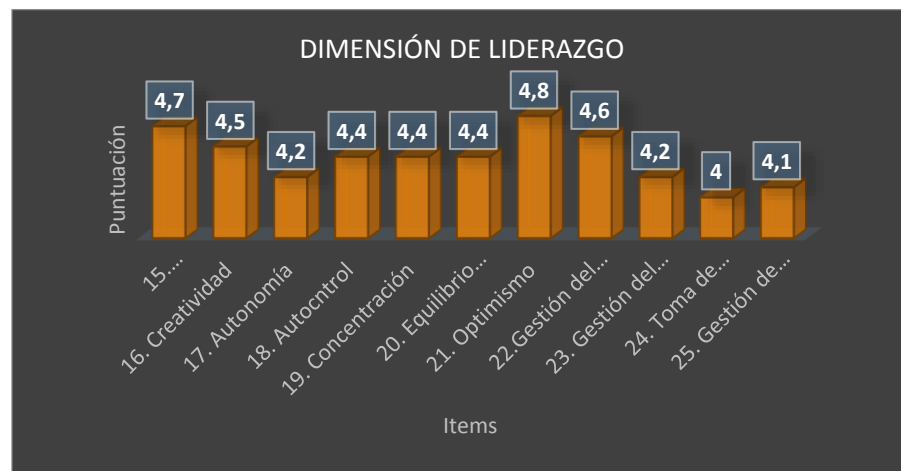


Figura 35. *Competencias directivas de la dimensión personal externa*

A nivel general en la figura 35, destacan fortalezas de la dimensión personal externa, en todas las actuaciones del directivo relacionadas con su liderazgo, como son percibidas por la comunidad o los colaboradores directos del directivo. Se destaca el DD2 por optimismo, iniciativa, creatividad y gestión del tiempo. Las demás actuaciones conservan un nivel de percepción satisfactorio. Por ello se infiere potenciar fortalezas de carácter como la rectitud, moderación, humildad, objetividad, docilidad.



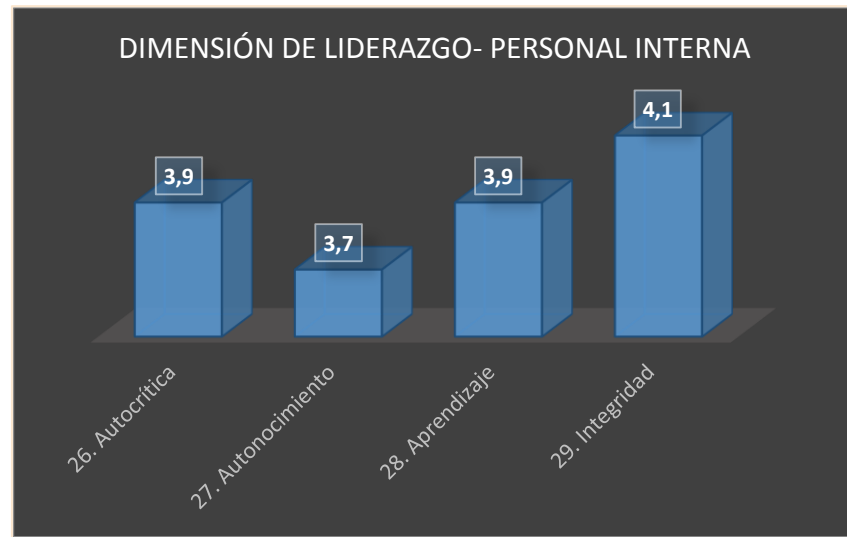


Figura 36. Puntuación general de la dimensión personal interna DD2

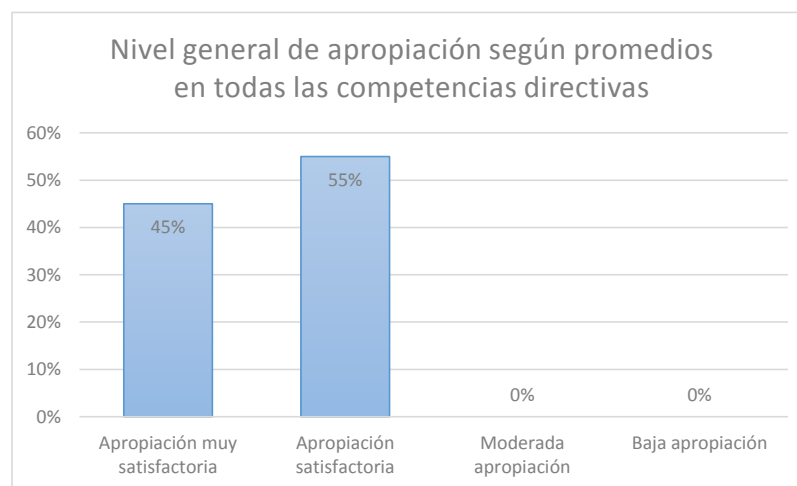
La dimensión personal interna es un conjunto de atributos del carácter del directivo que contribuyen al buen ejercicio del liderazgo. Así, a partir de los datos reflejados en la figura 36, se puede afirmar que destaca la integridad con un nivel de apropiación muy satisfactoria mientras que la autocrítica, el autoconocimiento y el aprendizaje se alejan del nivel máximo de apropiación.

Llama la atención que este aspecto es percibido con tendencia a ser poco favorable en el rol evaluador de los padres.

Analizando las diferentes competencias directivas (estratégicas, interpersonales, y personales) se pudo establecer que en general en el nivel de percepción “muy satisfactoria, el directivo docente rector se autoevaluó con en un 52% de las competencias descritas; los administrativos coincidieron en un 31% de los promedios y los docentes y padres de familia no coincidieron como grupo evaluador en ninguna.

En los resultados de la Tabla 11, donde se registraron todos los promedios, es evidente que todos se encuentran dentro del rango de apropiación satisfactoria y muy satisfactoria, y ninguno en el rango de moderada o baja apropiación.

En general, la percepción de la forma como el directivo se apropia de las competencias directivas para ejercer su profesión, apoyado de hábitos que fortalecen su carácter para lograr sus metas establecidas, se observa en la figura 37



*Figura 37 Apropiación según promedios en todas las competencias directivas*

Estando muy cerca estas dos percepciones, se observa un grupo significativo en la categoría satisfactoria, siendo un indicador de la existencia de inconformidades no manifiestas que precisaría conocer el directivo y generar iniciativas que potencien su obrar virtuoso y de servicio a los demás.

3.2.5.2 Hallazgos y resultados de la dimensión de la confianza. El desarrollo de la confianza surge a partir del auto liderazgo como dimensión de las competencias personales. Se requiere de un conjunto de valores y creencias referentes de crecimiento personal y del “otro”, que llevan a pensar en un liderazgo de la mano con la ética.

Así, entonces la confianza del, y en el directivo forma parte de la dimensión del liderazgo, propio de la dirección de personas y de la propia vida, aportando no solo al crecimiento de los demás sino al propio de quien dirige.

La encuesta que se aplicó permitió evidencia para el diseño de la propuesta que se presenta al final del documento. En la presentación de la información también se valora la misma en términos de porcentajes y promedios, graficándola para facilitar su análisis.

Autoevaluación del DD2. Porcentaje general de respuestas por categoría de preguntas. Una vez tabuladas todas las respuestas, la tendencia de las mismas se refleja en la figura 38, donde la mayoría se agrupa en la categoría “de acuerdo”.

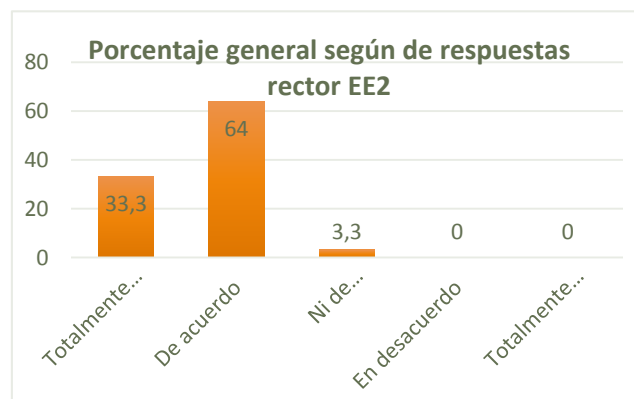


Figura 38. *Autopercepción de confianza del rector según porcentaje de respuestas*

Cada rol manifestó su percepción a través de las preguntas del cuestionario, de tal manera que la información es presentada por cada uno, agrupando por porcentajes y promedios de respuesta.

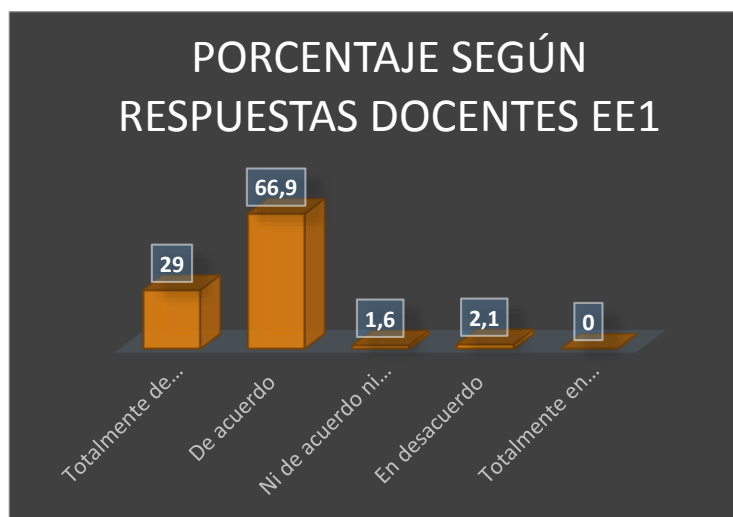


Figura 39. *Percepción de confianza de los docentes según porcentaje de respuestas.*

Existe un número significativo de colaboradores que percibe un nivel satisfactorio de confianza, mientras que un 29% considera que tiene o cumple con suficiencia las cualidades de la confianza.

El rol de padres distribuyó las respuestas en todas las categorías de pregunta, pero sigue predominando la categoría “de acuerdo” como tendencia de respuesta, según se observa en la figura 40.

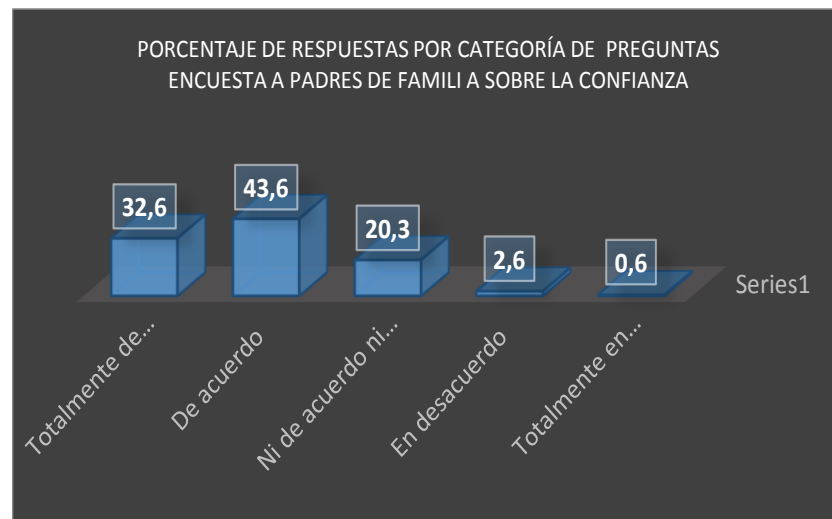


Figura 40. *Percepción de confianza de los padres de familia según porcentaje de respuestas.*

No es diferente la percepción de los administrativos, que agrupa sus respuestas en la categoría “de acuerdo” con más del cincuenta por ciento de las respuestas y también en la categoría de pregunta “totalmente” como segunda alternativa, como se refleja en la figura 41.

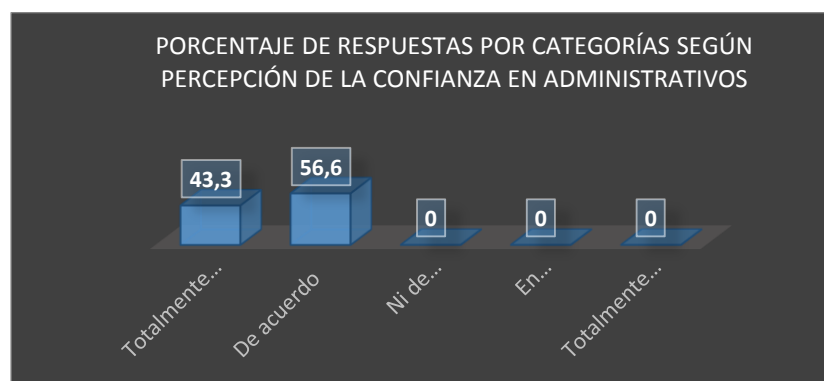


Figura 41 *Percepción de confianza de los administrativos según porcentaje de respuestas*

Examinando la información anterior, se refleja que la totalidad del grupo evaluador manifiesta un nivel máximo de confianza en el directivo del 70%, de acuerdo con la totalidad de respuestas consignadas.

Analizando las diferentes competencias directivas (estratégicas, interpersonales, y personales) se pudo establecer que en general en el nivel de percepción “muy satisfactoria, el directivo docente rector se autoevaluó con en un 52% de las competencias descritas; los administrativos coincidieron en un 31% de los promedios y los docentes y padres de familia no coincidieron como grupo evaluador en ninguna.

Promedio de nivel de percepción de confianza por roles. En la figura 42 se aprecian los promedios del total de puntuaciones por cada rol, de acuerdo con puntuaciones en la escala Likert, observando que el nivel de percepción “muy satisfactoria” en el directivo docente (86%) y los docentes (84%), es mayor respecto de administrativos y padres de familia, que coinciden en su percepción, equivalente al 80% de favorabilidad.

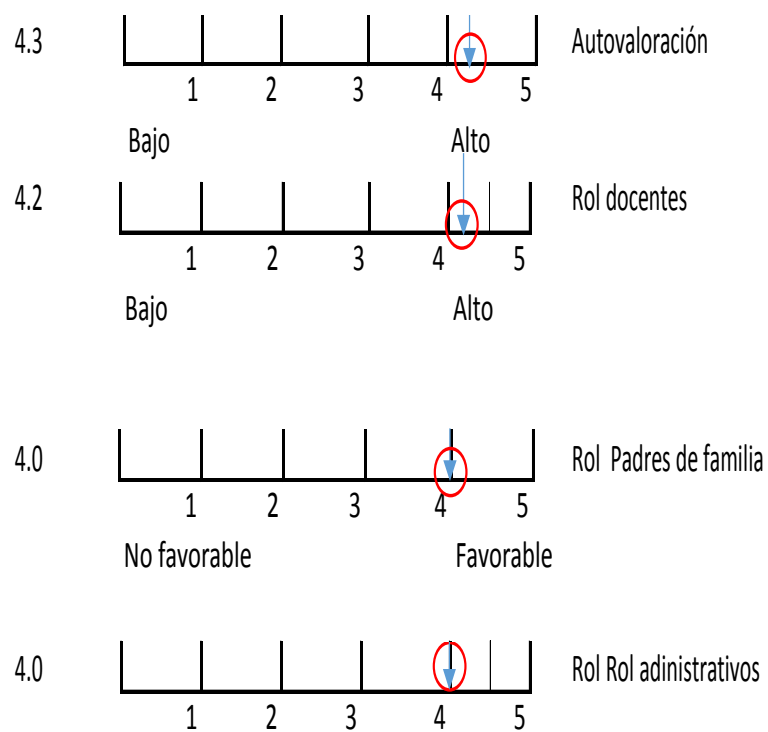


Figura 42. *Comparativo por promedio en puntuaciones según cada rol*

Sorprende la uniformidad de las percepciones en todos los grupos evaluadores, pero ninguno queda en el nivel “muy satisfactorio”.

Tabla 12 *Promedios general por roles y por preguntas sobre generación de confianza*

ELEMENTOS BÁSICOS PARA GENERACIÓN DE CONFIANZA		DD1	DOC	ADM	PAD	Prom
1.	¿Presenta alta capacidad para resolver los problemas?	4	4.3	4.6	4,2	<b>4,2</b>
2.	¿Sobresale por su iniciativa para desarrollar actividades de beneficio común?	4	4.2	4.6	4,3	<b>4,2</b>
3.	¿Desarrolla su labor con alto nivel de compromiso a pesar de las dificultades?	5	4.5	4.0	4	<b>4,3</b>
4.	¿Siempre tiene tiempo para atender las necesidades de los demás?	4	4.1	4.6	4,2	<b>4,2</b>
5.	¿Se actualiza de manera permanente para contribuir más y mejor en la formación de sus colaboradores?	4	4.4	4.3	4,2	<b>4,2</b>
6.	¿Se relaciona de manera efectiva con todo su equipo de trabajo, aun con las personas más difíciles?	5	4.3	4.3	3,6	<b>4,3</b>
7.	¿Hace que sus colaboradores se sientan importantes?	4	4.3	4.3	3,6	<b>4</b>
8.	¿Acepta con rapidez los cambios y ayuda a los demás a trabajar en ellos?	5	4.2	4.0	4	<b>4,3</b>
9.	¿Se distingue por tomar decisiones correctas?	5	4.2	4.0	3,9	<b>4,2</b>
10.	¿Tiene en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones?	4	4.3	4.6	4	<b>4,2</b>
11.	¿Sus decisiones son más racionales que impulsivas?	4	4.4	4.6	4,1	<b>4,2</b>
12.	¿Responde y cumple con los compromisos adquiridos?	4	4.3	4.0	4,1	<b>4,1</b>
13.	¿Elogia y da reconocimientos de manera justa y equilibrada?	3	4.1	4.6	4,2	<b>3,9</b>
14.	¿Sabe escuchar cuando se acude a él o a ella?	4	4.1	4.3	4,3	<b>4,1</b>
15.	¿Es amable y promueve el buen trato entre sus colaboradores?	5	4.4	4,6	4,2	<b>4,5</b>
16.	¿Se pone en los zapatos del otro y comprende situaciones difíciles, aportando alguna solución?	4	4.1	4,6	4	<b>4,1</b>
17.	¿Se capacita y actualiza con frecuencia para mejorar sus capacidades y habilidades?	4	4.2	4,6	4,1	<b>4,2</b>
18.	¿Tiene empatía y se le facilita el trabajo en equipo?	5	4.4	4	4,1	<b>4,3</b>
19.	¿Orienta su misión al servicio de las personas y las valora?	5	4.0	4.3	4	<b>4,3</b>
20.	¿Se comunica de manera abierta, sincera y respetuosa?	4	4.2	4.3	4	<b>4,1</b>
21.	¿Actúa con rectitud y se responsabiliza por sus decisiones?	5	4.4	4,6	4,7	<b>4,6</b>
22.	¿Acepta sus errores y trabaja por remediarlos?	4	4.5	4,6	4	<b>4,5</b>
23.	¿Es persistente para alcanzar las metas, así existan dificultades?	4	4.5	4.3	4,3	<b>4,2</b>
24.	¿Facilita a los demás herramientas para alcanzar sus metas personales e institucionales?	4	3.9	4,6	4	<b>4,1</b>
25.	¿Permite que los demás asuman otras responsabilidades en el establecimiento educativo sin renunciar a sus funciones?	5	4.1	4,6	3,9	<b>4,4</b>
26.	¿Sus decisiones dan tranquilidad y confianza al equipo?	5	4.0	4	3,8	<b>4,2</b>
27.	¿La comunidad se entera de todas las actuaciones institucionales y participa en decisiones que les compromete?	4	4.0	4,3	3,8	<b>4</b>
28.	¿Genera credibilidad a través de sus actuaciones?	4	4.1	4.3	3,8	<b>4</b>
29.	¿Mantiene la coherencia entre palabra y obra en su actuar directivo?	4	4.0	4.3	4,2	<b>4,1</b>
30.	¿Confía de manera positiva en las intenciones (propósitos, objetivos, metas) de sus colaboradores?	4	4.0	4.6	4,3	<b>4,2</b>

De acuerdo con las conductas que se relacionaron en las encuestas, se tabularon las respuestas de manera individual; siguiendo el esquema de la utilización de la escala Likert, se convirtieron los datos de tipo cualitativo en índices cuantitativos observables, lo que permite el análisis de datos distintos y hasta descubrir toda clase de tendencias, Aigner (s.f.) de acuerdo con el interés del investigador, explicado en acápites anteriores.



En este caso particular se precisó obtener la percepción de lo que se infiere por confianza, desde comportamientos que de ser habituales pueden ser observados y medibles, desde el hacer para encontrar la razón de ser. Establecer un nivel de confianza desde el *ethos* profesional es inevitable en el ejercicio de un buen gobierno y liderazgo.

En el análisis efectuado sobre la confianza del DD1, se incluyeron los indicadores para su percepción, considerados en resumen, sin que se agoten en existencia o en importancia.

Sobresale el directivo docente por su amabilidad y buen trato, integridad y honestidad.

El ítem con promedio más bajo es el referido a la atención a los demás, en cuanto al reconocimiento de manera justa y equilibrada; esta actuación es percibida principalmente por el mismo directivo, quien se puntuó por debajo de sus colaboradores.

La encuesta se inclina hacia un nivel satisfactorio de percepción en los aspectos que favorecen la generación de la confianza (90%), en contraste con solo un 10% de los promedios que indican una apropiación muy satisfactoria. (Véase figura 43)

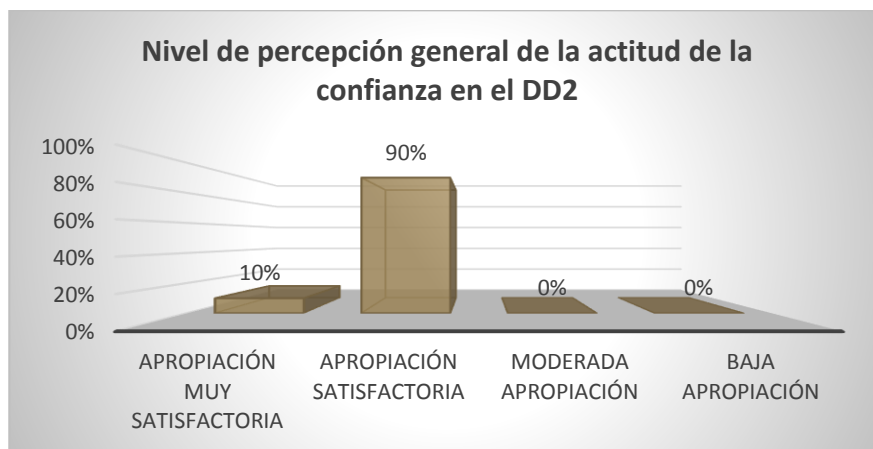


Figura 43 *Nivel general de apropiación de la actitud de confianza DD2*

Es evidente el trabajo constante y el esfuerzo que se debe imprimir a las actuaciones de calidad ética para que fortalezcan la confianza.

3.2.5.3 Análisis de coincidencias y discrepancias en las instituciones educativas para el modelo integral de las competencias directivas.

Se establecen como coincidencias en el estudio de resultados, los promedios correspondientes a la apropiación “muy satisfactoria” en los dos colegios. (Véase Tabla 13)

Los cuatro roles en las dos instituciones coinciden en la percepción muy satisfactoria, en el 7% de las competencias directivas: la de organización y la de trabajo en equipo.

Los rectores valoraron como “muy satisfactoria” la apropiación en el 28% de las competencias evaluadas.

Tabla 13 *Semejanzas en apropiación muy satisfactoria en las instituciones.*

SEMEJANZAS EN APROPIACIÓN MUY SATISFACTORIA- POR ROLES EN LAS DOS INSTITUCIONES			
DIRECTIVO DD1-DD2	DOCENTES IE1-IE2	ADMINISTRATIVOS EE1-EE2	PADRES EE1-EE2
FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS
3. Gestión de recursos	2. Resolución de problemas	2. Resolución de problemas	3. Gestión de recursos
7. Visión de la organización	3. Gestión de recursos	8. Comunicación	5.Red de relaciones efectivas
9. Organización	4. Orientación al cliente	9. Organización	9. Organización
13. Trabajo en equipo	5.Red de relaciones efectivas	10. Empatía	12. Coaching
14. Gestión de conflictos	6. Negociación	11. Delegación	13. Trabajo en equipo
15. Iniciativa	9. Organización	12. Coaching	
17. Autonomía personal	10. Empatía	13. Trabajo en equipo	
20. Equilibrio personal	11. Delegación	15. Iniciativa	
	13 Trabajo en equipo	16. Creatividad	
	15. Iniciativa	18. Autocontrol	
	16. Creatividad	19. Concentración	
	17 Autonomía personal	21. Optimismo	
	20. Equilibrio emocional	22. Gestión del tiempo	
	21. Optimismo	24 Toma de decisiones	
	22. Gestión del tiempo	25. Gestión de la información	
	24 Toma de decisiones	26. Autocrítica	
	25. Gestión de información	28. Aprendizaje	
	29. Integridad	29. Integridad	

El sector evaluador que presenta más discrepancias y menos coincidencias en las valoraciones es el de los padres de familia, que apenas coincide en el 17% de las competencias evaluadas.

Docentes y administrativos de las dos instituciones presentan una coincidencia de valoración “muy satisfactoria” a la apropiación de la competencias, del 62% del total presentado a evaluar.

El rol de padres de familia tiene percepción moderada en las competencias de liderazgo de la dimensión personal interna, de autocrítica, autoconocimiento y aprendizaje, respeto a los dos directivos; en el registro de las respuestas estas se inclinan a “no saben o no responden”. Los otros grupos evaluadores presentan percepción satisfactoria en estas competencias.

En la Tabla 14 se concentra los resultados según semejanzas y discrepancias, siguiendo el modelo de Matriz C de Coaching, propuesta por Cardona y García en Esquivias (2014).

Tabla 14 *Matriz C de Coaching*

COINCIDENCIAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Evaluador y evaluado coinciden	Puntos de mejora para evaluador y evaluadores
EN EE1-EE2	EN EE1-EE2
9. Organización	26. Autocrítica
13. Trabajo en equipo	27. Autoconocimiento
EE1	28. Aprendizaje
	EE2
20. Equilibrio emocional	3. gestión de recursos
DISCREPANCIAS	
LAS QUE EL EVALUADO CONSIDERA COMO ÁREAS DE MEJORA	EL EVALUADO LAS HA CONSIDERADO COMO
PERO	FORTALEZAS Y LOS EVALUADORES COMO ÁREAS DE
EVALUADORES LA CONSIDERAN COMO FORTALEZA	MEJORA
EE1	EE1
1-Visión de negocio	6. Negociación
2.-Resolución de problemas	
10. Empatía	EE2
21. Optimismo	
22. Gestión del tiempo	1-Visión de negocio
23. Gestión del estrés	7. Visión de la organización
EE2	
4. Orientación al cliente	
5. Red de relaciones efectivas	
6. Negociación	
8. Comunicación	
11. Delegación	
16. Creatividad	
18. Autocontrol	
19. Concentración	
24. Toma de decisiones	
25. Gestión de información	
29.Integridad	

#### 3.2.5.4 Información de la categoría de confianza en las dos instituciones

La percepción de la confianza en los directivos docentes rectores de las dos instituciones, José María Vergara Bituima- y Deptal Integrado –Pulí- se obtuvo desde un grupo evaluador de gran confiabilidad por ser quienes reciben la influencia directa de la acción directiva: el propio directivo, los docentes, los administrativos y los padres de familia.

Este estudio permitió obtener una percepción general del nivel de confianza y establecer las relaciones con el *ethos* directivo que le caracteriza.

Dentro de este contexto fue posible precisar lo siguiente respecto a las dos instituciones:

El nivel de confianza respecto a las actuaciones de los dos directivos arrojan resultados que se ubicaron de acuerdo con los promedios de apropiación “muy satisfactoria” en un 37% para el DD1 y en un 10% para el DD2, lo que permite declarar que no existe un nivel “muy satisfactorio” en la percepción de confianza, sin que ello signifique que no esté presente en los evaluadores, ya que mayoritariamente se ubican en el nivel de “satisfactoria”.

Los aspectos que distinguen especialmente a los directivos en su manifestación de confianza es la amabilidad y la integridad, aspectos en los que coincidieron los evaluadores en general.

Los directivos rectores expresan mayor confianza en sus acciones que los demás evaluadores como puede apreciarse en la tabla presentada anteriormente con las puntuaciones (véase Tabla 12 ) donde el nivel de coincidencia es del 36%, en los rasgos de compromiso, autoridad, ejemplariedad, consistencia, sensibilidad, aceptación, benevolencia, integridad, veracidad, con una percepción de apropiación del 100%.

La toma de decisiones del directivo, a través de las cuales concreta su acciones, han de estar orientadas bien trascendentes, por lo que también requiere de cualidades que las hagan éticas, como veracidad, integridad, el autocontrol, la sensibilidad, el respeto, rasgos distintivos para la generación de confianza y el actuar consistente del directivo. El trabajo constante y el esfuerzo por vincularlas al actuar coherente con las virtudes, es propicio en el ámbito profesional, y se refleja en los niveles de percepción “satisfactoria”, de acuerdo con los promedios registrados en la Tabla 14.

Por último se presenta la Matriz C de Coaching, que concreta las semejanzas y divergencias respecto a las percepciones de los evaluadores.

Tabla 15. *Matriz C de coaching para la dimensión de la confianza*

COINCIDENCIAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Evaluador y evaluado coinciden	Puntos de mejora para evaluador y evaluado
15. Cordialidad	4. Responsabilidad
20. Comunicación veraz	7. Respeto
21. Integridad	13. Atención a los demás
	17. Habilidad
	27. Nivel de comunicación
DISCREPANCIAS	
ÁREAS DE MEJORA PARA EL EVALUADO, PERO FORTALEZA PARA EL EVALUADOR	EL EVALUADO LAS CONSIDERA FORTALEZAS Y PARA EL EVALUADOR SON ÁREAS DE MEJORA
2. Iniciativa	1. Competencia
	2. Compromiso
	3. Ejemplariedad
	13. Atención a los demás
	27. Comunicación veraz y oportuna
	30. Delegación, asumir riesgos

Las fortalezas sirven como ejes articuladores, distintivas del actuar directivo.

Se consideran para la propuesta las actitudes consideradas en los promedios más bajos y las debilidades.

Las actitudes ubicadas en un nivel satisfactorio estarán enfocadas hacia su continuo mejoramiento.

#### 4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los instrumentos utilizados y los aportes de los grupos evaluadores, es acertado asegurar que los directivos docentes rectores evaluados tienen un dominio y señorío sobre sí mismos, y en cada una de las competencias que se consideraron para para la evaluación integral.

El análisis y discusión abarca dos grandes temas, ethos profesional desde el enfoque integral y los niveles de confianza en la acción directiva. También pueden surgir otras categorías, producto del análisis general y la comparación entre las dos instituciones.

Queda en evidencia que los directivos docentes rectores de básica y media manifiestan un alto nivel de seguridad en sus capacidades y ejercen su profesión de manera coherente y justa la mayor parte del tiempo, viéndose ello reflejado en las respuestas que dieron a sus encuestas, muchas de ellas también evaluadas por otros roles de personas en la institución.

La autovaloración como práctica evaluativa favorece al directivo en la medida que le ayuda a conocerse. Con base en las respuestas que en más del 80% se asigna el rector colocando el máximo puntaje; se intuye que tiene muy buena apropiación de sus competencias directivas, pero no resalta que puede llegar a “ser” más.

El sobrevalorarse el directivo podría ocultar aspectos de mejora, que de posponerlos no contribuyen a la satisfacción de las necesidades. Es así como en la Matriz de C de Couching , lo que para uno es fortaleza, para el otro puede ser una oportunidad de mejora.

Lo anterior equivale a percepciones distintas en una comunidad, de dos o más personas sobre un mismo objeto de conocimiento. Por ello la necesidad del autoconocimiento, para tener apertura, la habilidad, la studiosidad, la magnanimidad.



Los docentes confirman un liderazgo ético del directivo. Esto puede deberse, en primer lugar a que son grupos pequeños de docentes y pueden estar más de cerca vivenciando el tejido de las relaciones interpersonales, con todos los miembros de la comunidad educativa y su disposición para integrarse con el directivo en el logro de las metas y objetivos.

Pero es en este aspecto de las competencias de negocio donde ha de disponer de su voluntad para esforzarse y conseguir los fines educativos de la institución. Esta competencia, además del saber técnico para lograrlo, implica desarrollar cualidades y virtudes propias del profesional de la educación.

Tratándose de una propuesta integral, no se puede establecer de manera rígida unas virtudes como simples apéndices de la habilidad. Una valoración que no contribuya a la formación del directivo es perder el peso de sus hábitos y virtudes.

Sánchez (2009) en este punto sugiere potenciar los conocimientos de manera permanente y no dejar al azar la dirección del plantel, debido a la costumbre o al poco esfuerzo.

Otra de las competencias directivas que merece especial atención de los directivos docentes es la relacionada con la dimensión personal interna. Es una fortaleza que no se debe dejar pasar inadvertida. Al tratarse del desarrollo interior de la persona, es un campo que poco se expone ante los demás por lo que el resultado surgió del desconocimiento de los evaluadores en este aspecto.

Ello significa que además de ocuparse sí mismo, debe trascender a los demás apoyándose de las virtudes, siendo consistentes en el hacer y en el obrar. Son hábitos respecto de sí mismo. Aquí se destaca la humildad, la rectitud, docilidad, generosidad, equidad.

Los directivos docentes se destacan en las demás competencias directivas, debido a su profesionalismo, dedicación, compromiso, iniciativa, responsabilidad. Pero teniendo en cuenta que si no hay consenso sino en pocas preguntas, se opta por reflexionar acerca de la posibilidad de fortalecerse en las virtudes, y para ello se requiere tener disposición para mejorar.

En el análisis de la confianza se pudo observar que el nivel más alto de percepción de muy satisfactoria fue del directivo docente. Se tiene confianza quien confía en los demás.

## 5 CARACTERIZACIÓN DEL ETHOS DIRECTIVO Y LA CONFIANZA

### 5.1 *ETHOS* PROFESIONAL DESDE LAS COMPETENCIAS Y VIRTUDES DIRECTIVAS

En primer lugar se describe el entorno profesional del directivo a partir de las respuestas al cuestionario entregado, y enviadas por los rectores al link indicado en sus correos, (Véase Anexo G) además de información solicitada en formulario adjunto (Véase Anexo H)

Los directivos docentes forman parte de la planta global de cargos del departamento de Cundinamarca, pertenecen al sector oficial y un promedio de 32 años de servicio. Iniciaron su ejercicio profesional como docentes en el nivel de básica primaria, donde sirvieron por más de 20 años, para luego ascender a directivos docentes rector, como se denomina en el sector educativo al directivo.

En este informe el rector de la institución educativa José María Vergara, está identificado como DD1 y al rector del Departamental Integrado como DD2.

Al respecto de la profesión como directivo, afirma el DD1 que inició su profesión como docente desde el año de 1980, guiando el aprendizaje de los estudiantes; como directivo hace 15 años; estima que es importante “el poder organizar y dirigir un grupo de docentes y administrativos que brinden lo mejor para asegurar el proceso educativo en beneficio de los estudiantes” (Véase Anexo H ).

El DD2 define su profesión como “docente directivo rector porque a eso me dedico”. Ingresó como docente en el año 1986, dedicando gran parte de su vida al servicio de la educación.

Las anteriores características permiten establecer el carácter de profesión que tiene su actividad o trabajo. Así lo especifica Gichure (1995) al afirmar que toda actividad humana es considerada profesión cuando se ejercita y forma parte del contexto social.

Se cumple también que como profesión sea ejercitada de manera habitual la mayor parte del tiempo, además de constituirse en su principal base económica y vivir económicamente de ella.

La vocación es el origen de su profesión. Así lo consignan en las respuestas a la pregunta “¿De dónde surge la idea de dedicarse a la docencia y a la labor directiva?.. El DD2 afirma que “desde que estaba en la normal y hacía prácticas pedagógicas”. También para el DD1 el haber terminado estudios “en una normal que me dio el título de bachiller pedagógico y con esto la opción de desempeñarme como maestro y luego la oportunidad de iniciar como docente rural y más tarde iniciar una licenciatura. Después de varios años de experiencia (...) inicié como directivo (rector encargado) para luego pasar en propiedad.”

Es coherente lo descrito con la afirmación de Altarejos (2010) que sostiene que el docente se hace por el saber que profesa, sabe y comunica. Así, el ámbito educativo ha sido siempre el campo de acción laboral de los rectores y donde se han forjado su naturaleza ética (Altarejos, 2009), primero como docentes y luego como directivos docentes.

Según los directivos DD1 y DD2 la profesión docente se distingue de otras “por ser líder, manejar relaciones interpersonales, tener compromiso y responsabilidad DD2), así como tolerancia y capacidad para solucionar problemas diarios propios de la profesión docente” además de “influir en toda una comunidad para alcanzar logros importantes” (DD1).

Sin embargo, no incluyen la formación de la persona como fin principal de la profesión docente, teniendo en cuenta que las características mencionadas son propias de cualquier profesión tradicional y también asistencial. Pero se resalta que se mencionan compromiso, responsabilidad y competencia, cualidades éticas del profesional, que si son bien encauzadas y constantes en el tiempo se constituyen en las “notas características de las profesiones asistenciales” (Altarejos, 2010, p. 240).

También es posible adquirir mediante el actuar ético manifestado en estas características, un *ethos* profesional que le distinga de las demás profesiones. Consideran los directivos que en su profesión se distinguen por el buen manejo de las relaciones interpersonales, el liderazgo y la sana convivencia (DD2), así como por el conocimiento y la experiencia en los procesos de gestión (habilidad), en el caso del DD1.

Dentro de las cualidades éticas se encuentra la responsabilidad, piso para las acciones en beneficio propio y de los demás y desde donde es propio actualizarse y formarse de manera permanente en su profesión haciéndose cargo de sus acciones. Esta cualidad es determinante, no solo para el propio directivo, sino también para aquellos con quienes se relaciona, Altarejos (2010). Encuentran pertinente los directivos docentes capacitarse en la toma de decisiones y comunicación., de acuerdo con las respuestas al cuestionario (Véase Anexo L).

En lo expuesto hasta ahora los directivos docentes exhiben su saber desde lo que vivencian en su práctica profesional, tienen claro que su profesión es la educación, no el título profesional que ostentan, que trabajan con personas y que además de un saber técnico requieren de conductas éticas como el respeto, las buenas relaciones interpersonales, el compromiso, la responsabilidad, la sana convivencia, el liderazgo y el servicio. Manifiestan una necesidad de mejora en la toma de decisiones y en la comunicación oportuna. En palabras de Sandoval (2008), se requiere de un bagaje de cualidades y actitudes constitutivas, igualmente de la competencia moral.

Cada directivo forja su *ethos* profesional a través de su experiencia docente y directiva, procurando la excelencia, no solo en los resultados técnicos, si no en la forma de alcanzarlos y el para qué alcanzarlos.

Siendo el ámbito educativo el ámbito profesional del directivo docente, de acuerdo con Altarejos (1999), constituyéndose así en una dimensión de vida, donde se especifica su modo de ser personal y lo que se admite como su sello profesional forjado

a través de sus hábitos. Un modo de obrar que no solo dirija procesos desde lo técnico, sino personas desde lo ético. Así el *ethos*, como sinónimo de moral, guía la propuesta. A través del ejercicio educativo se obra sobre el *ethos*, predisponiéndolo a obrar de un modo o de otro, pero siempre con inclinaciones hacia lo moralmente bueno, hacia el hábito.

Para lograr un *ethos* profesional, se necesita esfuerzo, constancia y dedicación, disposición, solo así se alcanza la virtud. Precisa de un cambio en el comportamiento, respecto a las acciones que se han de llevar a cabo en cada situación que en ocasión del trabajo directivo se adelante.

El modo particular de obrar del directivo le confiere un carácter propio, un modo de ser diferenciado y único. Es la percepción de su obrar a través de sus actitudes, construido desde su experiencia y crecimiento interior, confiriendo un modo de ser estable. En lo profesional, el directivo docente rector ha de orientar el hábito hacia lo perfecto por la finalidad de formar personas, característica ineludible de su praxis profesional.

El estudio de hábitos profesionales se abordó en esta investigación desde las competencias directivas, transmitidas mediante destrezas necesarias con la finalidad moral de causar un beneficio común y de mejorarse a sí mismo en la medida en que las realiza.

Para el abordaje de las competencias directivas, se consideró el modelo de dirección de Pérez (2014), desde un enfoque antropológico. El directivo docente desarrolla actividades de dirección de diversa índole. Así, se describen actividades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo, que su vez requieren de cualidades enmarcadas en dimensiones: cualidad de estratega, cualidad de ejecutivo y su cualidad de líder.

Estas cualidades apuntan también a la eficacia, la atractividad y la unidad, incorporadas en la propuesta de Esquivias (2014), y sustento del diagnóstico para la propuesta de configuración del *ethos* directivo.

Como resultados del diagnóstico y del análisis de la información obtenida de diversas fuentes mediante la encuesta 360° se obtienen variadas percepciones, que en gran medida constituyen una visión del obrar directivo, una imagen de su modo habitual de ser, manifestado a través de conductas y actitudes. Estas conductas y actitudes tienen un impacto tanto en el mismo directivo como en sus colaboradores (como docentes, padres, administrativos), que de ser positivas y tender al bien propio y al bien común generan confianza, o de lo contrario, destruyen la calidad de las relaciones personales y el concepto de persona ética, que sin duda dan por sentado en el directivo, por el solo hecho de serlo.

Es así como se infiere un *ethos* profesional configurado desde los hábitos operativos, por la costumbre de hacer algo, lo propio de la acción directiva (Altarejos, 2010). Se trata de un estudio de percepción, por lo que no estuvo enfocado a establecer generalizaciones respecto del total de la población de directivos docentes de la provincia, como fue el propósito inicial, sino a establecer una caracterización del “*ethos*” directivo de los rectores de educación de básica secundaria y media incluidos en la investigación.

Considerando que el referente para evaluar el modo de ser en el quehacer directivo en su conjunto son las competencias directivas, tal como lo plantea Esquivias (2014), a las que integra cualidades del carácter, como apoyo para el logro de los propósitos, sustentados en un obrar ético, dirigido por la razón y la voluntad, se describe la percepción global de los evaluadores, estableciendo a la vez las características más significativas del actuar profesional del directivo.

Es así como se percibe que a nivel general, los directivos docentes ostentan un dominio muy satisfactorio en las competencias directivas de la dimensión interpersonal, referida a la capacidad ejecutiva y que favorecen la atraktividad.

Las competencias directivas de la dimensión estratégica y que favorecen la eficacia se ubican en un nivel satisfactorio de apropiación.

Por el contrario, las competencias directivas de la dimensión personal, específicamente la dimensión personal interna, referidas al liderazgo y que favorecen la unidad, es la que obtiene el nivel de valoración menos satisfactorio, dentro del rango de percepción satisfactoria. Existe la particularidad en este caso, que el rol evaluador de padres de familia es quien muestra mayor escepticismo al abordar esta dimensión, pero de igual manera los directivos no se asignaron una puntuación alta en estos ítems.

Esta percepción de apropiación de competencias de la dimensión personal interna menos favorecidas, es producto del desconocimiento que tienen los padres de familia acerca de la manera como el docente se apropia de las mismas, precisamente por pertenecer al ámbito de lo personal: la autocrítica, el autoconocimiento y el aprendizaje, ante lo cual se opta por responder, no sabe, o no responde.

Relacionado con lo anterior, de la misma manera a medida que se obtiene mejor percepción de las competencias directivas, se obtiene una mayor apropiación de las virtudes que la apoyan, de acuerdo con la integración que de las mismas hizo Esquivias, J (2014) para cada competencia de las dimensiones.

Por lo dicho, se están potenciando hábitos operativos, producto de la repetición de actos o modos de obrar consistentes; según la percepción de los evaluadores, estas cualidades son, en el caso de la dimensión ejecutiva: sagacidad, tolerancia, veracidad, afabilidad, objetividad, magnanimidad, perseverancia, orden, optimismo, serenidad, humildad.



Así el directivo no tenga el listado de las virtudes que le han permitido obtener estos resultados, ellas hacen parte del bagaje de cualidades éticas del profesional por lo que están presentes en sus acciones, y las usa de acuerdo a los propósitos de cada acción. De no hacerlo, se obtendrían otro tipo consecuencias nada favorables para el directivo, para la institución y para las personas a su cuidado.

Confrontado resultados por cada competencia de las distintas dimensiones, los grupos evaluadores coinciden en destacar como fortaleza distintiva de los rectores la organización y el trabajo en equipo, para lo que han tenido que desplegar actitudes éticas ya relacionadas en párrafos anteriores.

Pero si se ordenan las competencias de mayor a menor promedio, se incluyen otras competencias que destacan el obrar directivo: la comunicación, el coaching, gestión de recursos, la orientación al cliente, la red de relaciones efectivas, visión de la organización, la empatía, la iniciativa, y el optimismo. (Promedio 4,7-4,9).

Siguiendo la escala de promedios (4,5-4,6), se encuentran visión de negocio, gestión de conflictos, negociación, concentración, integridad, toma de decisiones

En promedios de 4,4 y 4,3 se ubican las competencias de autocontrol, gestión del tiempo y gestión del estrés.

Ya llegando a los mínimos, se encuentran en promedios comprendidos entre 4,2-4,1, la visión de la organización, autonomía personal, gestión de la información e integridad.

En los puntajes más bajos (2,0-4,0) se ubicaron, autocrítica, autoconocimiento y aprendizaje.

Según la anterior organización, el despliegue de virtudes a las que debe aspirar el directivo de manera habitual, constante, reiterada, y como referente vital de la acción

para iniciar el incremento de perfección a través del mejoramiento se debe iniciar por la humildad, la rectitud, la objetividad, la tolerancia, la estudiosidad y la sagacidad.

El cruce de percepciones a través de la matriz C, permite visualizar de manera muy concreta las coincidencias y discrepancias de los evaluadores respecto de las situaciones de análisis que se les presentan. Es un tamiz muy riguroso, pero permite evidenciar a mayor detalle cómo se es visto por otros y confrontar la propia autovaloración, reflexionar y actuar para equilibrar el obrar y a futuro realizar una nueva confrontación.

## 5.2 CARACTERIZACIÓN REFERIDA A LA CONFIANZA

Las actitudes de confianza están presentes en cada acción directiva y exigen presencia plena y permanente en las mismas. Al igual que ocurre con las virtudes que acompañan la acción directiva, acontece con las actitudes de confianza. Se recurre a ellas, no como forma de mejorar la competencia referida a la habilidad, sino para darle un sello de credibilidad, de expectación positiva que todo lo que se ha establecido se va lograr.

Obrar en contrario al bien, no solo afecta los resultados esperados, sino que debilita el carácter por el impacto negativo para el crecimiento personal y profesional, y esto es percibido por quienes nos rodean. La actuación recta está relacionada con la confianza.

La confianza se manifiesta por conductas observables, y por ser manifestaciones de la conducta, también es una manifestación o producto del “*ethos*” del directivo.

Es importante resaltar que la confianza se correlaciona directamente como virtud con el optimismo, como lo incluye Esquivias (2014) en el comparativo de virtudes desde distintos autores y la incluye como una competencia directiva de la dimensión personal.

Así, en la medida en que se genera la autoevaluación de competencias directivas, se manifiestan dos opciones; una respecto a como se ve a sí mismo y la otra a como lo perciben los demás. Ello se pudo observar en las puntuaciones asignadas por los directivos. Según confiaban en sus capacidades mayor puntuación asignaban. Una baja credibilidad en sí mismos no hubiera arrojado los promedios que se observaron en las dos encuestas, donde en promedios finales no se encuentra percepciones de moderada apropiación. Es decir, es un aspecto positivo de la confianza en sí mismo que promueve y posibilita confiar más en los demás.

Lo que se puede establecer, es que más que desaprobación o poca apropiación, lo que existe es un bajo nivel de conocimiento de algunas conductas del directivo, desde el rol de padres de familia. Lo anterior, explicado que la red de relaciones más cercanas al directivo docente son los docentes y en segundo lugar los administrativos, en términos de roles desempeñados en la encuesta.

En congruencia, la red de relaciones entre los colaboradores posibilita un ambiente de confianza, y el mismo se refleja en la percepción que expresaron sobre las distintas actitudes presentadas.

Se relaciona la apropiación de la confianza con la apropiación de las competencias directivas, ya que no hay percepciones globales simultáneas en todos los roles que indiquen descontento o existencia de una baja apropiación en las categorías evaluadas, como tampoco descontento en las percepciones sobre la confianza, por debajo del nivel satisfactorio.

La confianza referida a la toma de decisiones, a través de cualidades relacionadas, es evaluada a través de los ítems 9, 10, 11, 21, 26, 27,28 y 29 reflejando niveles satisfactorios de apropiación.

También es importante destacar del análisis de confianza, que la mayoría de cualidades o requisitos morales establecidos por los autores para desarrollarla o

infundirla, y que se relacionaron en la matriz, emanan de las virtudes que apoyan las competencias directivas, tal como las relaciona Esquivias (2014), pudiendo por consiguiente ser correlacionadas de tal forma que con la puesta en práctica de la competencia se active y produzca un carácter distintivo de trascendencia en el paso de lo mecánico a lo sensible y humano.

La caracterización referida a la confianza, arroja para los directivos la siguiente apreciación: la amabilidad y la rectitud distinguen el obrar y modo de ser del profesional directivo en el ejercicio de sus competencias directivas, de acuerdo con la totalidad del grupos evaluadores, quienes coincidieron en ubicarlas en el nivel o rango de percepción “muy satisfactorio”.

Agrupadas de mayor a menor, de acuerdo con los promedios de todos los grupos evaluadores, las de mayor apropiación son: comunicación veraz, integridad, delegación y cordialidad. Destacan también de manera positiva la comunicación basada en el respeto y la veracidad, la integridad, la delegación y la cordialidad.

En niveles menores de apropiación están la dedicación, el respeto por la valoración de las personas, las capacitaciones para el desarrollo de las habilidades, atención a los demás y la responsabilidad, enfocada desde la capacitación constante.

## 6 PROPUESTA:

### CONFIGURACIÓN DEL ETHOS DIRECTIVO DOCENTE Y LA CONFIANZA

#### 6.1 DESCRIPCIÓN

El presente capítulo formula la propuesta para configurar el *ethos* profesional y la actitud de la confianza, en el directivo docente rector de instituciones educativas de básica y media. Parte de la propuesta se sustenta en el aporte del modelo integral de competencias del directivo docente universitario, condensadas por José Antonio Esquivias (2014) y trasladadas al ámbito educativo de los rectores de dos instituciones educativas de básica y media.

Las pautas que guían la propuesta son: a) Descripción b) objetivos, c) fases, d) Justificación, e) fases, f) estructura y organización g) concreción teórica

Acompaña la propuesta el enfoque de la virtud de la confianza que enriquece y hacer visible las actuaciones éticas del directivo docente rector, contribuyendo a la configuración de un modo particular de ser y de obrar en su ámbito profesional, el ámbito educativo.

A partir de la contextualización del carácter de la institución educativa de educación básica y media, del análisis de los conceptos y soportes teóricos sobre la ética y la profesión docente, la definición de *ethos* y *ethos* profesional, los conceptos y la importancia de la inclusión de la confianza en la investigación, el ámbito de la acción directiva desde el modelo de dirección de Pérez (2014), se pasa a la definición de los instrumentos de recolección de información, validando la propuesta integral sobre las competencias directivas, en la que se articulan las virtudes de apoyo que contribuyen al logro de actuaciones de alto contenido ético y en consecuencia a la generación de la confianza de quien genera la acción, pero también en quien recae la acción.

Del análisis de percepción del nivel de apropiación de las competencias directivas, de las virtudes que le apoyan y del nivel de confianza que inspira el directivo desde su actuar, obtenido de diversas fuentes (el directivo, los docentes, los administrativos, y padres de familia), se obtuvo la visión general del obrar directivo en las tres dimensiones de las competencias, para establecer la caracterización, tanto en sus fortalezas como en sus oportunidades de crecimiento, para lograr la excelencia directiva, entendida en esta propuesta como virtud ética de la dirección.

Desde del análisis de la acción directiva, se seleccionó para la propuesta el componente de competencia referido al liderazgo, competencias que favorecen la unidad, en la dimensión personal interna, con el fin de establecer estrategias para su fortalecimiento y apropiación, dado que fue la dimensión que manifestó recurrencia a la satisfacción baja durante todo el análisis; también porque esta dimensión hace referencia a la unidad, bienes éticos indispensables para una dirección de corte antropológico.

Como se trata de una propuesta integral, se incluyen las virtudes básicas y superiores, y aquellas que las fortalecen, especialmente porque guían la competencia en su formación y desarrollo: humildad, objetividad, rectitud, docilidad, estudiosidad, tolerancia, equidad, veracidad.

Además se incorporan a la propuesta las actitudes que facilitan la generación de confianza desde el actuar virtuoso del directivo docente: la habilidad, tomada de la matriz C de Coaching, cuadrante de debilidades; el compromiso, tomado del cuadrante de discrepancias, lo que para el evaluado es una fortaleza, para el evaluador es un área de mejora. Es una actitud de equidad respecto a la percepción de los evaluadores.

De esta forma, habilidad y compromiso son elementos fundamentales de la confianza para alcanzar el propósito de formación y desarrollo personal de los rectores en la competencia que se propone desarrollar.

De otro lado se incluye una propuesta basada en la toma de decisiones según Pérez (2014), la cual se ajusta para incorporar las cualidades directivas del rector. El directivo docente rector desarrolla su labor mediante una continua toma de decisiones, las que deben ser coherentes en el hacer y en el ser (poiesis, praxis), y tener en cuenta todas las dimensiones de competencia estratégica, ejecutiva y de liderazgo.

El esquema de la propuesta se sintetiza en la Tabla 17, en tres columnas que desarrollan los pasos para una decisión consistente, guía del obrar directivo y configuradora de un ethos de acuerdo con el carácter y modo de ser que lo distinga en su práctica profesional.

En coherencia con las competencias directivas, desde donde el rector toma las decisiones para su actuar profesional, se define en la primera columna, el propósito para las dimensiones estratégica, ejecutiva y de liderazgo, a la vez que incluye el contexto propio de la gestión de instituciones de educación básica y media, siguiendo con las 29 competencias del directivo.

La segunda columna estructura el propósito y la forma de llevarlo a cabo, formulando 64 actividades, que pueden apoyar el desarrollo de la competencia, según el interés o necesidad de la actuación directiva; la tercera columna, con 45 elementos es la puesta en práctica del propósito, y la que guía la consistencia de las acciones, desde elementos básicos de la confianza que refuerzan la formación de los hábitos y afianzan las virtudes.

Por la estructura de las competencias apoya decisiones en la eficacia, la eficiencia y la consistencia, configuradores del ethos profesional del directivo docente.

El directivo rector cuenta con una guía que le permite abordar una competencia (propósito) según su interés o necesidad, seleccionar las actividades (estructuración del propósito) que le faciliten su acción (puesta en práctica) asistidas por los actitudes de confianza que apoyan las virtudes para una decisión ética (consistente).

Es desde esta perspectiva que se planea el fortalecimiento del *ethos* profesional del directivo docente rector, a la vez que se ajustan las competencias propias de la organización educativa. Incluye el esquema la definición operacional del propósito, lo que se va a hacer, la estructuración del propósito y la puesta en práctica del propósito, estableciendo el modo ético de hacerlo. (Pérez. 2014, p. 127)

Se espera que esta propuesta, de acuerdo con Pérez (2014), aumente el grado de unidad y de confianza mutua que sienten las partes relacionadas en la acción o la intención del propósito.

La propuesta queda a disposición de los directivos para su reflexión o puesta en práctica, una vez haya entendido contexto de acción de su labor directiva.

## 6.2 OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta para la configuración del *ethos* profesional de directivos rectores de instituciones educativas de básica que influya en la confianza desde su acción directiva

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir conceptualmente las competencias directivas de la dimensión personal interna que favorecen la unidad (liderazgo) y los comportamientos éticos que fomentan la confianza.
- Elaborar el plan de acción para la apropiación de las competencias de la dimensión personal interna con la integración de las virtudes que la apoyan y los elementos de confianza.
- Elaborar la matriz de apoyo para la configuración del *ethos* del directivo docente de instituciones educativas de básica y media.



- Validar la viabilidad y coherencia de la propuesta para ser socializada con los rectores líderes del proceso.

### 6.3 JUSTIFICACIÓN

La competencia de la dimensión personal interna, referida al liderazgo, que favorecen la unidad, se percibió en el análisis con tendencia a la percepción de baja satisfacción, siendo una de las competencias que evidencia mayor rango de diferencia hacia el punto máximo de satisfacción.

Aunque se ubica en el rango de “apropiación satisfactoria” y con una buena percepción por parte de administrativos y docentes, es el directivo quien se distancia y toma una posición de “aquí pasa algo” consciente de no otorgar un juicio sobrevalorado, demostrando así el interés por su propio desarrollo y crecimiento. Este sentir es manifestado por los padres de familia, más por desconocimiento de la apropiación que por no estar de acuerdo con lo afirmado.

Esta competencia del directivo, el liderazgo que contribuye a la unidad es considerada una cualidad personal básica de la dirección, si se ejerce con un sentido humano y “muestra actitud compasiva hacia los demás”, (Serrano, 2011. P. 175).

El enfoque de liderazgo, está basado en el modelo antropológico de la dirección de Pérez (2014), que busca ante todo atender las necesidades de las personas y ayudarles en su crecimiento.

De otro parte, debido a que la apropiación de las competencias correspondientes a la capacidad estratégica, ejecutiva y de liderazgo está en un nivel de percepción satisfactorio, para las dos instituciones, excepto la competencia de organización y trabajo en equipo, se justifica establecer la propuesta que las fortalezca de manera integral, junto con las virtudes y los elementos que generan confianza, redactados de manera conjunta para facilitar su apropiación.

#### 6.4 FASES DE LA PROPUESTA

Fase 1. Preparación y sensibilización

Fase 2. Entrega del diagnóstico. Análisis por parte de los rectores

Fase 3. Diseño del marco teórico de la competencia: Componentes de la capacidad de liderazgo que favorece la unidad. Dimensión personal interna.

Fase 4. Formación y capacitación. Habilidades requeridas

Fase 5. Apropiación: Competencia –Autocrítica-

Fase 6. Apropiación: Competencia –Autoconocimiento-. Inventario de competencias a partir de la autovaloración. Test de auto conocimiento de habilidades gerenciales. Test de habilidades personales.

Fase 7. Aprendizaje. Retroalimentación y seguimiento

Fase 8. Ajustes y plan de acción

#### 6.5 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

En la Tabla 16 ubicada al final de la propuesta, visualiza la estructura de la propuesta desarrollada a través de ocho fases con sus indicadores, actividades, responsables y plazos.

#### 6.6 CONCRECIÓN TEÓRICA

El directivo docente como profesional de la educación, encuentra en su práctica directiva muchas oportunidades de crecer y desarrollarse, a la vez que ayuda a otras personas a hacerlo, si se tiene en cuenta que su esencia es la ayuda, más allá de prestar un servicio, que no forma, dado el carácter pasivo de la acción. En la ayuda, el directivo

como profesional ostenta cualidades que trascienden el actuar técnico, pero la presión por los resultados le hace enfocarse más en los procesos que en las personas.

Así, el estar al frente de una institución educativa confiere al rector el carácter de director, entendido que dirigir es gobernar personas, obrar para favorecer el desarrollo ético de las mismas.

El modo de dirigir la Institución va creando un modo particular de ser del directivo docente. Conviene que ese modo de ser contribuya a una buena dirección de la institución educativa. La dirección, entendida desde Pérez (2014), se desarrolla a través de actividades, que deben organizarse según su propósito. Esas actividades a desarrollar exigen competencias al rector; dichas competencias se relacionan con las cualidades éticas del directivo.

La acción directiva se concreta a través de las capacidades para la dirección, que abarcan todos los procesos necesarios para cumplir con los propósitos de la institución. A esos propósitos Pérez (2014) les denomina motivos, a través de los cuales se logran los propósitos.

De esta forma, si se obtuvo una mayor concentración de percepción en la capacidad ejecutiva, que favorecen la atraktividad, quiere decir que el rector ha puesto más ímpetu en sus capacidades ejecutivas, donde prima el desarrollo de los colaboradores, en congruencia con los propósitos de la organización.

El liderazgo, como talento o cualidad directiva parte de la capacidad de generar confianza en los colaboradores, teniendo en cuenta sus objetivos personales y su arraigo en la institución.

Las competencias directivas están clasificadas en competencias de negocio, interpersonales y las personales, éstas últimas ejes para la propuesta. Serrano (2011),

explica que las competencias personales se ocupan “del desarrollo de confianza y la identificación de los colaboradores” (p. 239).

No tener claro estas competencias conduce a que no se actúe de manera integral en la dirección de la institución y a tener dudas en cuanto a la forma como dirige el rector.

Es por ello que se amplía la descripción del talento o la capacidad de liderazgo, referida a la capacidad de generar un clima de confianza e identificación con la organización. Es una competencia compleja ya que parte de aspectos muy personales, dificultando su percepción, como se pudo establecer en el análisis.

La competencia de la dimensión personal interna contiene elementos que la constituyen, la autocrítica, el autoconocimiento, el aprendizaje; es fundamental ya que el valor y conocimiento de sí mismo son el punto de partida para la mejora personal.

No conocerse a sí mismo puede llevar al directivo a actuar de manera desordenada y a afectar la cultura institucional. Un aporte de esta propuesta está en que presenta dos instrumentos de autoconocimiento personal y de aptitudes directivas, como punto de partida para establecer estrategias que de manera escalonada podamos estar usando para organizar la acción desde lo personal interno a lo personal externo.

Apropiación de las competencias de la dimensión personal interna, desde las virtudes y los rasgos de la confianza que la apoyan.

Competencias de la dimensión personal interna. Tienen que ver con aspectos más íntimos que contribuyen a la mejora personal y al autogobierno.

Autocrítica.

Evalúa su propio conocimiento

Evalúa el cómo influye el entorno en él.

¿Cómo operan las virtudes que le apoyan?

-Humildad: Relacionada con la autoestima.

-Objetividad: Establecer las limitaciones naturales.

-Rectitud para reconocer lo propios errores

-El autoconocimiento: consiste en entender la manera de ser y de reaccionar ante las diversas circunstancias. (Véase Anexo P)-

Virtudes que lo apoyan para su realización: Humildad, la objetividad, la docilidad.

Desde la confianza. Con compromiso personal para alcanzar un grado de excelencia profesional (Altarejos 2010); con habilidad, para orientar desde la actualización y formación permanente.



Tabla 17 Estructura de la propuesta para configurar el ethos profesional del directivo docente rector

		TOMA DE DECISIONES								
		DEFINICIÓN	ESTRUCTURACIÓN		PUESTA EN PRÁCTICA DE LAS VIRTUDES Y ELEMENTOS DE LA CONFIANZA					
CO	MP	COMPETENCIAS	INDICADORES		ACT	TEMPLANZA	FORTALEZA	JUSTICIA	PRUDENCIA	
		Seleccione la actuación para cada competencia que requiera								
1	VISIÓN DE NEGOCIO	ACT 1	Aplica la matriz DOFA para la evaluación del entorno							
	DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO	ACT 2	Evalúa con precisión las oportunidades de crecimiento			1. Explico las tareas y procesos				
	Evaluación del entorno	ACT3	Incorpora oportunidades, controla amenazas			2. Doto de formación y recursos				
2	RESOLUCION DE PROBLEMAS	ACT 4	Evalúa el PEI-Identifica puntos clave en la evaluación			3. Comunico a todos los objetivos de forma clara y realista				
	Competencia (Altarejos, 2010)		Institucional							
	Resolver problemas propios del trabajo	ACT5	Asume y resuelve problemas complejos de convivencia			4. Digo siempre la verdad				
3	GESTIÓN DE RECURSOS	ACT 6	Define las necesidades de la institución por sector y área			5. Doy razones de las decisiones que adopto				
	Gestión Administrativa		ACT 6.1	Talento humano		6. Delego tareas y responsabilidades confiando autoridad				
				ACT6.2	Recursos físicos		7. Fomento y atiendo las sugerencias, sin importar de donde provengan			
				ACT6.3	Recursos económicos		8. Recompensado de manera justa y equitativa			
				ACT 6.4	Recursos tecnológicos					
		ACT 7	Utiliza los recursos de manera idónea, rápida y eficaz							
4	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	ACT 8	Responde con prontitud y eficacia a las necesidades de los usuarios			9. Reconozco los méritos y los esfuerzos de mis colaboradores				
5	RED DE REACIONES EFECTIVAS	ACT9	Realiza reuniones periódicas con Consejo Directivo			10. Cumplido siempre con los compromisos que adquiero				
	Gobierno Escolar	ACT10	Realiza reuniones periódicas con Consejo Académico							
	Organizaciones Sociales	ACT11	Realiza reuniones con Consejo de Estudiantes			11. Manifiesto respeto y no corrijo en público				
	Gestión de la Comunidad	ACT 12	Se reúne con personas clave del sector							
6	NEGOCIACIÓN	ACT 13	Consigue el apoyo y la conformidad con grupos clave de área de responsabilidad			12. Delego, y no desautorizo en público				
			ACT 14	Llega a acuerdos con el Comité de Convivencia			13. Doy un trato respetuoso y amable siempre			
			ACT15	Se apropia y difunde el direccionamiento institucional						
7	VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	ACT 16	Desarrolla la cooperación interfuncional			14. Confío en las capacidades de los demás				
			ACT 16.1	Trabajo con Grupo ÁREA de G. Académica						

		ACT 16.2	Trabajo con Grupo Área de G. Admin y Finan		15. Favorezco siempre las relaciones humanas
		ACT 16.3	Trabajo con Grupo de Gestión Comunidad		
		ACT 16.4	Trabajo con Grupo de Gestión Directiva		16. Estoy accesible y disponible para quien me necesite
		ACT 16.5	Trabajo con Comisión de Evaluación		
8	COMUNICACIÓN	ACT 17	Establece canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa		17. Reconozco mis propios errores y trabajo para mejorar
		ACT18	Redacta informes de forma clara y precisa		18. Presento disculpas a quien corresponda si es necesario
		ACT 19	Sabe escuchar los diversos criterios		
		ACT20	Se comunica de manera abierta, sincera y respetuosa		19. Busco la unidad en el propósito y trabajo por metas comunes
		ACT21	Diseña el Plan operativo y lleva agenda de las actividades		
9	ORGANIZACIÓN Dirigir y organizar el PEI	ACT22	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas		20. Me intereso por las cuestiones personales de los demás
		ACT23	Planifica el seguimiento al plan operativo		
10	EMPATIA	ACT24	Respeto sentimientos, se pone en los zapatos del otro		21. Doy la cara por los compañeros
		ACT25	Inspira confianza y logra el compromiso		
		ACT26	Motiva a los demás a conseguir sus objetivos		22. Adopto una actitud real servicio a los demás
		ACT27	Tiene en cuenta a sus colaboradores en toma de decis		
11	DELEGACIÓN	ACT28	Asigna responsabilidades y permite la toma de decisiones		23. Dispongo de alta capacidad para resolver los problemas
12	COACHING	ACT29	Ayuda a descubrir áreas de mejora del personal		
		ACT30	Se preocupa por la formación de sus colaboradores		24. Tomo la delantera y me anticipo a las situacione
		ACT31	Presta apoyo y comparte conocimientos y experiencias		
13	TRABAJO EN EQUIPO	ACT32	Fomenta ambiente de colaboración, comunicación		25. Me enfrento a las dificultades para desarrollar mi labor
		ACT33	Fomenta el desarrollo de retos en cohesión y espíritu de equipo		
14	GESTIÓN DE CONFLICTOS	ACT34	Tiene capacidad para diagnosticar, afrontar y resolver conflictos		26. Escucho las necesidades de los demás y ofrezco mi ayuda
15	INICIATIVA INICIATIVA PERSONAL (Francisco A, 2010)	ACT35	Muestra comportamiento emprendedor		27. Busco actualizarme siempre para mejoramiento propio y el de mis colaboradores
		ACT36	Presenta ideas originales		
		ACT37	Toma la delantera ante necesidades y problemas		28. Me relaciono de manera de manera efectiva con todos, aun con las personas más difíciles
		ACT38	Imprime energía a los cambios y promueve la participación		
16	CREATIVIDAD	ACT39	Genera planteamientos y soluciones innovadoras		29. Ayudo a los demás a trabajar en los cambios y me implico en la tarea
17	AUTONOMÍA PERSONAL	ACT40	Tiene criterio propio en todo lo que hace y decide		30. Soy consistente en mis decisiones y procuro el bien común
18	AUTOCONTROL	ACT41	Desarrolla lo que se propone en el momento adecuado		
		ACT42	Termina lo que empieza, sorteando las dificultades		31. Soy amable y promuevo el buen trato
		ACT43	Mantiene coherencia entre palabra y obra		



19	CONCENTRACIÓN DEDICACIÓN (Altarejos,2010)	ACT44	Mantiene alto grado de atención entre uno y varios problemas	32. Me llevo bien con todos y trabajo bien en equipo
		ACT45	Dedica parte de su tiempo a la atención-estar- con las personas	
20	EQUILIBRIO EMOCIONAL	ACT46	Controla sus emociones ante distintas situaciones o personas	33. Me responsabilizo por mis decisiones
21	OPTIMISMO	ACT47	Capacidad par ver el lado positivo de la realidad	
		ACT48	Afronta las dificultades con entusiasmo	34. Actúo con rectitud en todas las circunstancias
		ACT49	Tiene fe en las propias posibilidades	
		ACT50	Confía en las intenciones de sus colaboradores	
		ACT52	Es persistente para alcanzar las metas	35. Persisto para alcanzar las metas a pesar de las dificultades
22	GESTIÓN DEL TIEMPO	ACT51	Controla la planificación hecha, prioriza los objetivos	
23	GESTION DEL ESTRÉS	ACT52	Analiza las causas que le provocan estrés	36. Mis decisiones dan tranquilidad al equipo, porque las consulto con anterioridad
		ACT53	Toma medidas para disminuir los factores estresantes	
24	TOMA DE DECISIONES	ACT54	Sus decisiones son más racionales que impulsivas	37. Permito que los demás asuman otras responsabilidades sin renunciar a sus funciones
		ACT55	Se distingue por tomar decisiones correctas	
		ACT56	Toma decisiones en situaciones de alta incertidumbre	
25	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	ACT57	Se apropia de información importante para su trabajo	
		ACT58	Da uso adecuado a la información que recibe	39. Uso mi libertad asumiendo los riesgos
26	AUTOCRÍTICA	ACT59	Evalúa su comportamiento, su formas de vida y su entorno	
27	AUTOCONOCIMIENTO	ACT60	Evalúa sus puntos fuertes y sus puntos débiles y asume cambios	41. Me exijo para poder dar más a los demás
28	APRENDIZAJE RESPONSABILIDAD (Altarejos, 2010)	ACT61	Adquiere nuevos conocimientos, modifica hábitos	42. Favorezco el bien de los demás antes que el propio
		ACT62	Retroalimenta su práctica	43. Tomo decisiones de manera rápida cuando se requiere
		ACT63	Capacita a sus colaboradores	44. Soy constante en mis aprendizajes y actualizaciones
29	INTEGRIDAD	ACT64	Es correcto en todas sus actuaciones	45. Doy trato delicado y amable a todas las personas
ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS		ACTIVIDADES EJECUTIVAS		ACTIVIDADES DE LIDERAZGO

## 7 CONCLUSIONES

La construcción de la propuesta para la configuración del ethos profesional del directivo docente de instituciones educativas se basó, en primer lugar de la contextualización del carácter de la institución educativa de educación básica y media, del análisis de los conceptos y soportes teóricos sobre la ética y la profesión docente, la definición de “*ethos*” y “*ethos*” profesional, los conceptos y la importancia de la inclusión de la confianza en la investigación, el ámbito de la acción directiva desde el modelo de dirección de Pérez (2014).

En cuanto a lo metodológico se adquirió el hábito de la rigurosidad, el respeto por el tiempo de las personas, la paciencia al pasar largas jornadas tabulando información y la capacidad de análisis y abstracción de las situaciones relevantes para el proceso de investigación. El seguir una ruta metodológica hizo más ordenado el proceso y los resultados arrojaban la información requerida. Esto permitió que con fundamentos de peso, en contexto, se obtuviera la información necesaria.

Este ejercicio investigativo representa la mejor herramienta para poner en juego las habilidades aprendidas durante la maestría, además de poner en la mesa el carácter investigativo y aprender a la vez que se construye. Del análisis de percepción del nivel de apropiación de las competencias directivas, de las virtudes que le apoyan y del nivel de confianza que inspira el directivo desde su actuar, obtenido de diversas fuentes (el directivo, los docentes, los administrativos, y padres de familia), se obtuvo la visión general del obrar directivo en las tres dimensiones de las competencias, para establecer la caracterización, tanto en sus fortalezas como en sus oportunidades de crecimiento, para lograr la excelencia directiva, entendida en esta propuesta como virtud ética de la dirección.

A nivel personal surtió un efecto de querer ir más allá, de querer favorecerse con la bondad del conocimiento teórico para el abordaje de lo cotidiano, porque es ahí en la práctica donde nos hacemos profesionales.

El nivel de apropiación y expresión de las virtudes se manifiesta en la medida que se obra; por eso la diversidad de percepciones pero a la vez la congruencia de las apreciaciones. Las competencias y las virtudes son comportamientos observables y por ello se registró de manera gráfica, de manera individual y en general el nivel de apropiación las competencias y de las virtudes que le apoyan.

La formación del profesional de la docencia a de partir de su esencia. Se es docente o directivo docente en la medida en que se done a los demás, ya que esto ayuda a su propio crecimiento. La investigación desde este punto de partida enriqueció virtudes como la estudiosidad, fortaleza, persistencia, afabilidad. Fue el cierre de un ciclo de formación que abre las puertas a uno nuevo.

Abordar el ethos profesional desde tantas perspectivas y miradas, hizo más objetiva la investigación, a la vez que se dejan abiertas muchas líneas para seguir incursionando en la profesión docente desde un enfoque humanista, que propende por el bien común.

En cuanto al fundamento teórico del “ethos” profesional y de la confianza, se sustenta especialmente en Altarejos (2010), Pérez (2014) y Esquivias (2014), quienes de manera concreta hacen referencia al objeto de estudio, y se mantienen a lo largo del documento.

El alcance de la propuesta cumple con lo establecido, luego de los ajustes iniciales especialmente en cuanto al grupo de participantes. El impacto de la propuesta se centra en el interés demostrado por los rectores participantes y su interés en el tema, siendo proyectado nuevos encuentros para el análisis y reflexión de los temas, que sin ser ajenos a la labor desarrollada, se abordan de manera novedosa en la investigación,

siendo un aspecto de interés el tema de las decisiones virtuosas que generen confianza desde el ejercicio profesional.

Un aporte significativo del trabajo de investigación fue en primer lugar el ejercicio de concreción teórica realizado por el investigador para el abordaje del objeto de investigación y la auto reflexión suscitada desde la propia práctica. Así mismo el juicioso estudio sirve de referente a los rectores de las instituciones educativas para planes de mejora personal, según sus propios intereses.

Por último, se deja a manera de recomendación, que la selección de las técnicas de recolección de información se ajuste a la técnica seleccionada para poder contar con el recurso que más facilite su tabulación, debido a que el proceso demandó más tiempo del establecido, por ser realizado de manera manual.

## REFERENCIAS

- Aignerren, M. (sf) *Análisis de datos tabulados* Recuperado el 25 de julio de 2015 de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/2479/1/AignerrenJose analisisdatostabulados.pdf>
- Altarejos, F. (2010). Autonomía y Coexistencia: Una encrucijada Pedagógica. En S. Alfredo, & F. Peralta (Eds). *Autonomía, Educación Moral y Participación escolar* (p. 24). España.: EUNSA.
- Altarejos, F. (2010). *Subjetividad y Educación. Pamplona: EUNSA*
- Aristóteles. *Ética a Nicómaco*, recuperado de [www.capitalemocional .com](http://www.capitalemocional.com) el 10 de junio de 2014
- Barrio, J.M (2013). *La innovación Educativa Pendiente: Formar personas*. Barcelona: Erasmus.
- Cardona, C. (2001). *Ética del quehacer educativo*. Madrid: Ediciones RIALP, S.A
- Coaching Soluciones. *Test de habilidades gerenciales*. Recuperado el 2 de junio de 2015 de <http://www.coachingsoluciones.com/cuestionarios/cuestionario-habilidadesgerenciales.php>
- Edo, M. (2002). *Amartya Sen y el desarrollo de la libertad. La viabilidad de una alternativa a las estrategias de promoción del desarrollo*. Universidad Torcuato di Tella.
- Esquivias, J (2014) *Acerca del ethos profesional del directivo universitario*. Pamplona: Eunsa.
- Gichure, CW (1995) *La ética de la profesión docente*. Pamplona: EUNSA

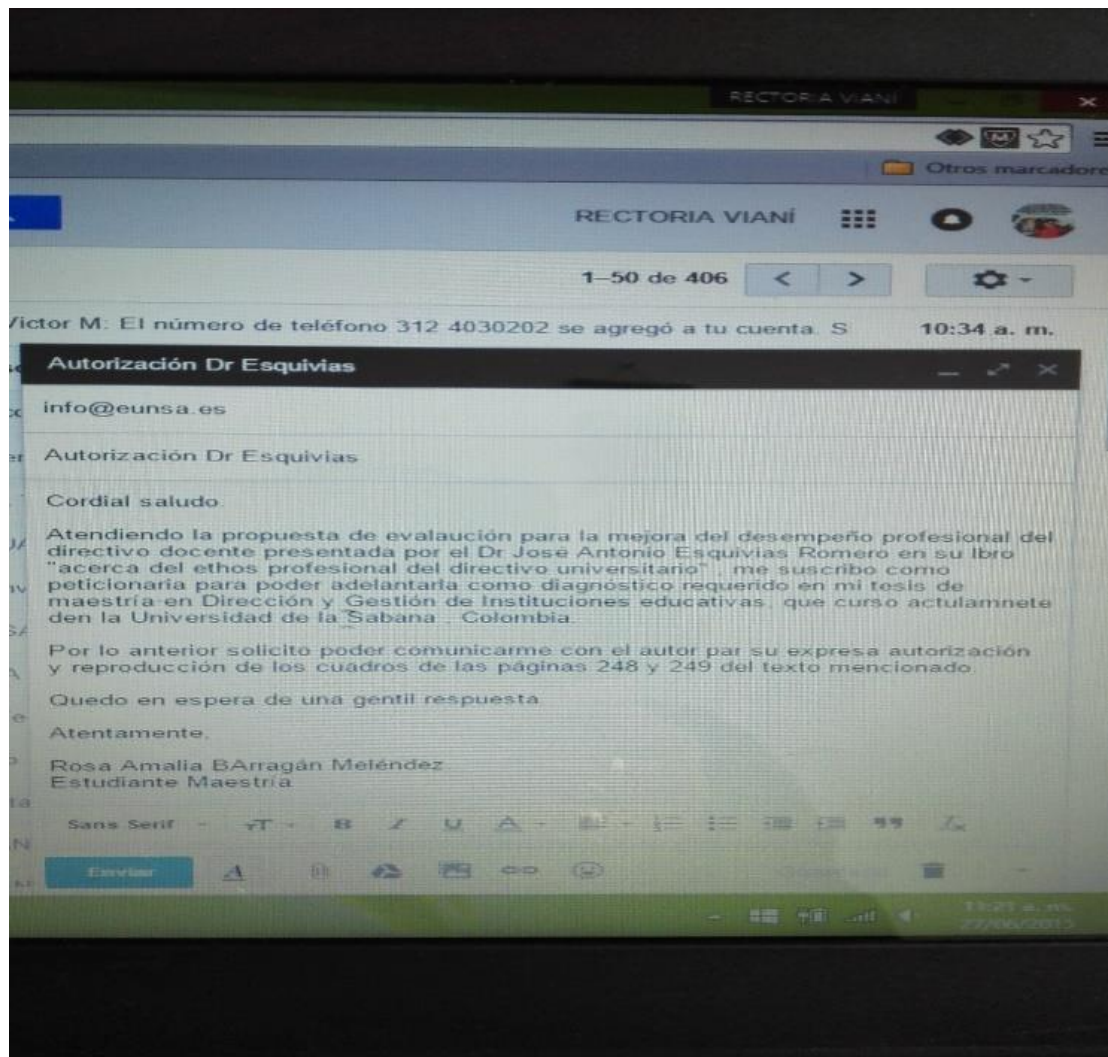
- Guillen, M (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Prentice Hall
- Hernández, R, Collado, C & Baptista, P (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill
- Naval, C & Altarejos, F. (2000). *Filosofía de la educación*. Pamplona: Eunsa
- Naval, C. (s.f). *La confianza: exigencia de la libertad personal*. Universidad de Navarra. España
- Naval, C. (2001). *Confiar: Cuna de la sociabilidad humana*. San José: Ediciones Promesa.
- Pérez, J. (2014). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: RIALP, S.A.
- Real Academia de la Lengua Española (2011). *Diccionario de la Lengua Española*. Tomo 6
- Rodríguez, A. (s.f.) *El poder de servir*. Universidad de Navarra.
- Rodríguez, A. & Aguilera; J. (s.f.).*Cualidades éticas del ethos profesional*. Universidad de Navarra, Universidad Adolfo Ibáñez
- Robbins, S. & Timothy, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sandoval, L. (2008). *Institución Educativa y Empresa. Dos organizaciones humanas distintas*. Navarra: Eunsa.
- SÁNCHEZ, B. *Gestión en el Tercer Milenio. Hacia una cultura de calidad*. Recuperado el 03 de mayo de 2015, en [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02\\_n3/hacia.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/hacia.htm)

- Schleiman, A (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo en la acción*. Buenos Aires: Paidós
- Sellerd, J (2014)- *Cursos y apuntes sobre antropología trascendental*. Recuperado el 19 de junio de 2014, de [http://seminario de antropología.org/index.php?title=La antropolog%C3%ADa\\_trascendental&action=edit 2014 06 19](http://seminario de antropología.org/index.php?title=La antropolog%C3%ADa_trascendental&action=edit 2014 06 19)
- Selles, J. (2014). *Resumen Nueve Puntos centrales que el directivo debe tener en cuenta, según L. Polo*. Recuperado el 17 de octubre de 2014, en <http://www.leonardopolo.net/docs/NuevePuntos.pdf>
- Serrano, G. (2011) *Competencias directivas. Pensamiento aristotélico y enfoques actuales*. Pamplona: 2011
- Stephen, R & Hudge, T. (2013) *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON
- Stephen, C & Merrill, R. (2011) *La velocidad de la confianza: el valor que lo cambia todo*. Barcelona: Paidós
- Ministerio de Educación Nacional (2014). *Evaluación anual de desempeño de docentes y directivos docentes*. Recuperado el 10 de febrero de 2015, en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-246098.html>
- Sendle, A. & Vilar, J (1997). *ISO 9000 en empresas de servicios*. (1ra Ed.). Barcelona: Gestión 2000 S.A
- Yarce, J (2014). *Ética personal en acción*. Chía: Universidad de la Sabana

## ANEXOS

## Anexo A

## Inicio proceso de contacto Dr Esquivias





Anexo B

Carta enviada al Dr Esquivias solicitando validación y uso de tablas de competencias para las entrevistas a los rectores.

Doctor  
**JOSE ANTONIO ESQUIVIAS ROMERO**  
 Universidad Panamericana  
 Aguascalientes, México

REF: Créditos y aval para aplicación de instrumento

Respetuoso saludo:

En mi intención de hacer de la profesión docente y directiva un testimonio de articulación entre competencias y virtudes, elegí para mi tesis de maestría en Dirección y Gestión de Instituciones educativas, que curso actualmente con la Universidad de La Sabana, en Chía, Colombia, el tema "Configuración del *génes* profesional del directivo docente de instituciones de educación básica y media", y en el rastreo bibliográfico encuentro la propuesta del Dr. José Antonio Esquivias Romero, pudiendo acercarme a su obra, -con mucha dificultad por cierto para acceder al texto, ya que tuve que pedirlo a España-, para estudiar y comprender su propuesta, hasta decidir que para la etapa de diagnóstico nada más integral y completo que el contenido de las tablas que se encuentran en la página 248 y 249 del texto.

Por motivos de respeto y reconocimiento a su propuesta, y aunque se incluyen las referencias bibliográficas que dan los créditos al autor, nada más edificante y formativo, que recibir su aval para la aplicación, a manera de encuesta 360°, del contenido de las tablas que se incluyen en las páginas citadas.

Para el efecto adjunto la encuesta diseñada, en espera de sus comentarios y su aprobación.

Con admiración y respeto.

Atentamente,

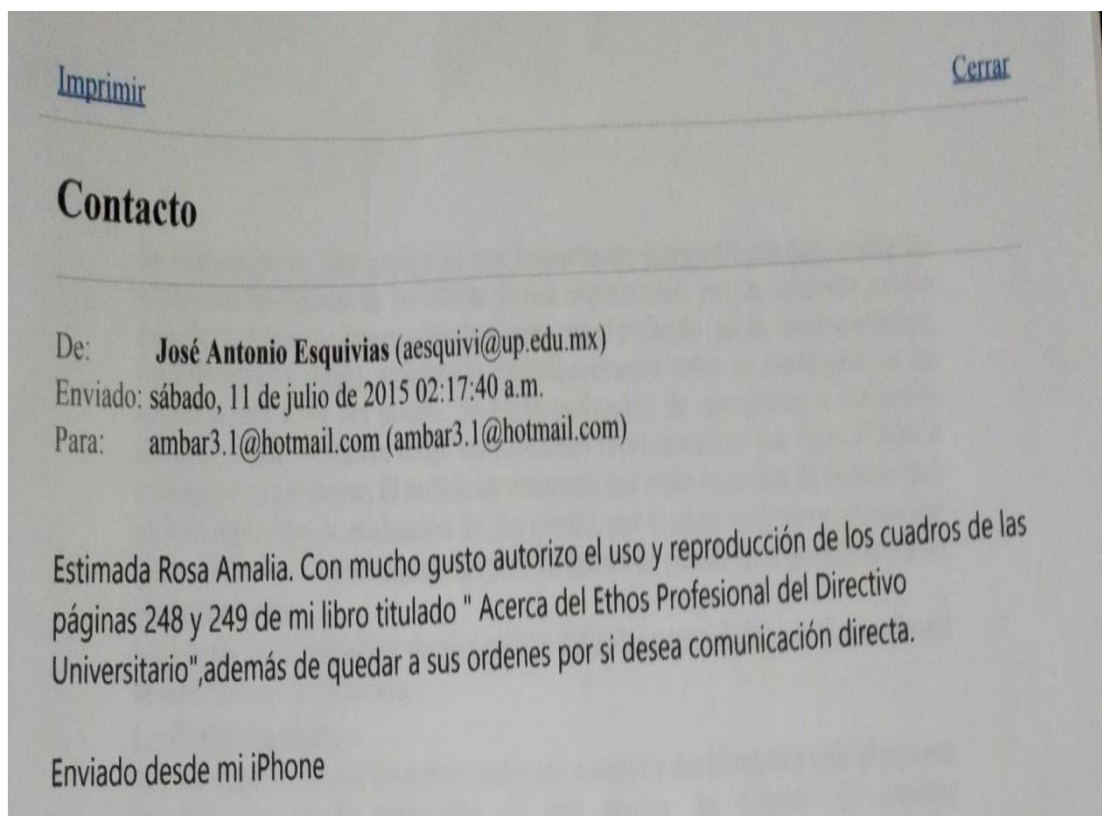
  
 ROSA AMALIA BARRAGAN MELENDEZ

Cll 9 N° 5-27 San Juan de Riococo  
 Cundinamarca- Colombia  
 E Mail: [ambar3.1@hotmail.com](mailto:ambar3.1@hotmail.com)

UNIVERSIDAD DE LA SABANA					
CONFIGURACIÓN DEL "ETHOS PROFESIONAL" DEL DIRECTIVO DOCENTE RECTOR DESDE LA CONFIANZA					
Buscando la excelencia de la Institución Educativa					
ENCUESTA					
El presente instrumento pretende recoger información importante acerca de las diferentes acciones del directivo docente rector, en correspondencia con su "Ethos Profesional". Se trata de un ejercicio académico dentro del proceso de investigación adelantado en el marco de la Maestría en Gestión y Dirección de Instituciones Educativas.					
La información es confidencial y será utilizada con fines estrictamente académicos, garantizando la privacidad de la misma, ya que no se utilizarán nombres ni ningún tipo de identificación.					
La encuesta consta de preguntas orientadas a identificar la posesión o no de ciertas cualidades o modos de ser propios del Directivo Docente Rector y poder establecer una aproximación respecto a su carácter o modo de ser en el ejercicio de su profesión.					
Comentarios: Marque el cuadro con la X al frente de cada una de las opciones de respuesta: NUNCA, POCAS VECES, O CASI SIEMPRE, SIEMPRE, NO SABE/NO RESPONDE					
A. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	NUNCA	Pocas veces	Casi siempre	Siempre	No sabe/No responde
1. Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas conforme a su responsabilidad y efectividad de la institución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y toma capacidad de análisis y de toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Utiliza los recursos del modo más eficaz, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y resoluciones de los superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas en la institución y en el sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Consegue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Conoce la institución más allá de su propia función comprendiendo la interrelación entre las diferentes unidades y desarrolla la cooperación interinstitucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo C

Respuesta del Dr José Antonio Esquivias a solicitud de uso de tablas sobre competencias



## Anexo D

## Datos de la Institución Educativa Deptal Integrado del municipio de Pulí

DATOS INSTITUCIONALES BÁSICOS

MUNICIPIO: Pulí SECTOR URBANO  SECTOR RURAL \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Institución Educativa Deptal Integrado

LICENCIA DE APROBACIÓN N°: 12 mayo 2008 ESPECIALIDAD: Técnico Agropecuario

N° DE DIRECTIVOS DOCENTES: 1 RECTORES \_\_\_\_\_ COORDINADORES \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL RECTOR: Judá Bolanos H PROPIEDAD: \_\_\_\_\_ PROV. X P. PRUEBA \_\_\_\_\_

ESTUDIOS: LICENCIATURA \_\_\_\_\_ ESPECIALIZACIÓN  MAESTRÍA \_\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

N° DE DOCENTES DE BÁSICA Y MEDIA 10

N° DE DOCENTES: NORMALISTAS 5 LICENC 18 ESPEC 6 MAEST 1 O. Pedag 1 Profesional 1

N° ESTUDIANTES DE BÁSICA PRIMARIA 34 BÁSICA SECUNDARIA 187 MEDIA 27

MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN: Es de carácter oficial mixto ofrece niveles desde grado preescolar, básica primaria, media técnica y ed. de adultos, ofrece formación en competencias básicas, ciudadanas, laborales generales. El modelo pedagógico es constructivista.

VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN: IED integrado pulí será reconocido por su alta capacidad trabajo en equipo, de aprendizaje e innovación pedagógica por ofrecer un servicio educativo basado en competencias articulado con un plan de estudio en formación técnica agropecuaria.

VALORES QUE LA DISTINGUEN: Compromiso, respeto, Perseverancia  
Justicia y responsabilidad

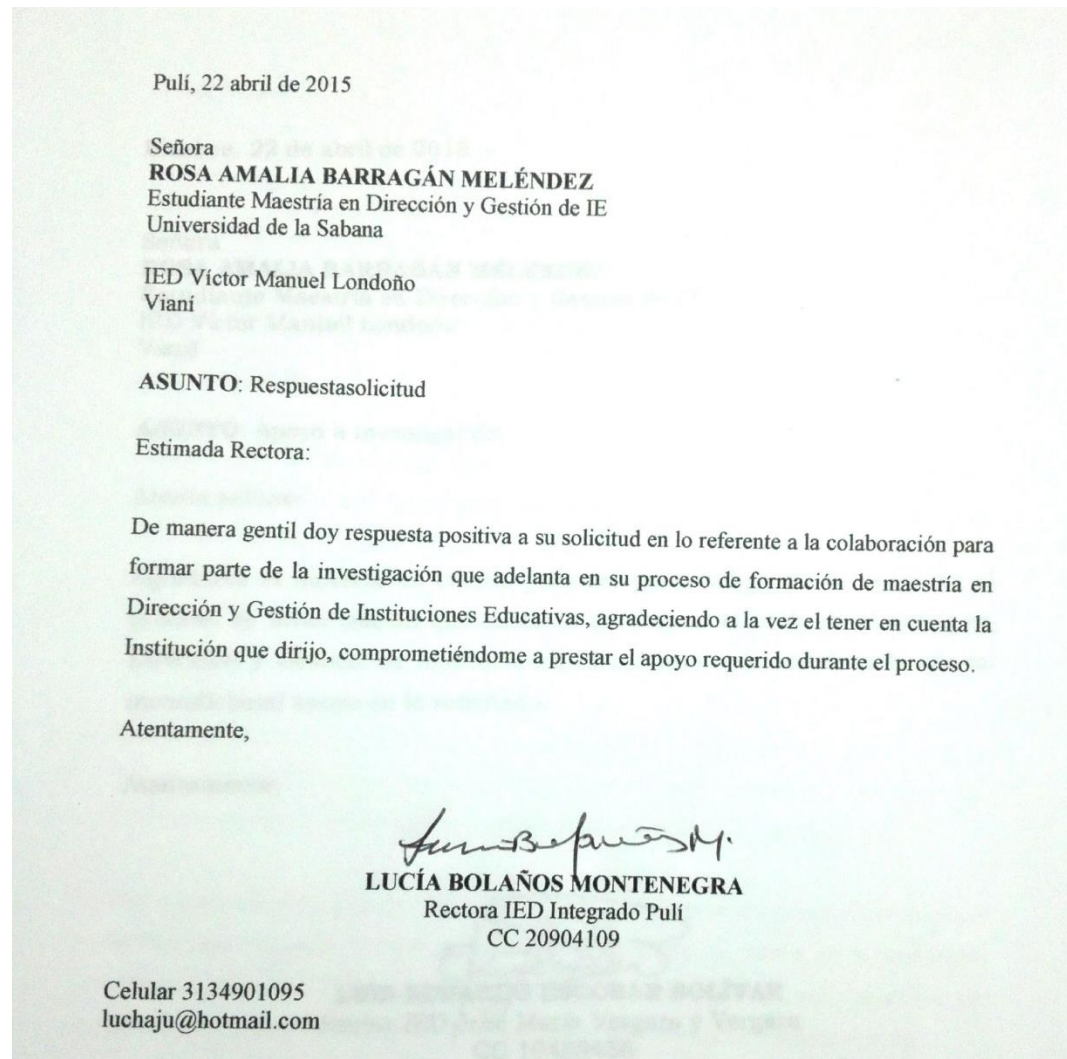
## BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN

- Fue creado mediante ordenanza # 073 del 7 dic. 1977 con el nombre colegio apta1 integrado de ed. media de Puli
- En 1994 es asignada la planta de personal.
- En 1999 se concede licencia de funcionamiento para la prestación de servicio educativo formal en los niveles educación básica, secundaria y media académica.
- En el 2004 se establece la integración oficial.
- En el 2010 la rectora Amalia Barragan solicitó el cambio de media académica a técnico agropecuario y fue aprobado mediante acta # 010 de sptbre de 2010.

Gracias por la información suministrada.

## Anexo E

## Respuesta a solicitud de participación en grupo de investigación rector Pulí



## Anexo F

## Solicitud de participación en la investigación al rector del Colegio José M. Vergara

*Recibido: Abril 21/15  
Rosa Amalia Barragán Meléndez*

Viani, 20 abril de 2015

Señor:  
**LUIS EDUARDO ESCOBAR BOLÍVAR**  
Rector IED José María Vergara y Vergara  
Bituima-Cundinamarca-

**ASUNTO:** Proceso de investigación en Instituciones Educativas

Estimada Rectora:

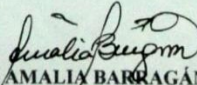
Con el fin de adelantar el trabajo de investigación requerido para optar el título de Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, programa que adelanto actualmente en la Universidad de la Sabana, me permito solicitar su valiosa colaboración para que forme parte del grupo focal de directivos de la Provincia del Magdalena Centro, y de esta manera contar con su apoyo y experticia para identificar características específicas del rector dentro de su acción directiva.

Este proceso de investigación ha centrado su interés en la dinámica de la acción directiva basada en la confianza, en una organización educativa con enfoque antropológico, para configurar un talante ético propio del directivo docente en su quehacer profesional.

Para ello agradezco su participación y disposición para conceder entrevistas al investigador, facilitar observaciones si fuera necesario, realizar encuestas dentro de la comunidad educativa, así como utilizar información concerniente a datos institucionales generales, que serán de uso informativo dentro de la investigación y no responden a ningún otro fin.

Quedo atenta a su apreciada cooperación,

Atentamente,

  
**ROSA AMALIA BARRAGÁN MELÉNDEZ**  
Candidata a Maestría en Dirección y Gestión de IE  
Universidad de la Sabana

## Anexo G

## Respuesta del rector de la IED José María Vergara y Vergara

Bituima, 22 de abril de 2015

Señora  
**ROSA AMALIA BARRAGÁN MELÉNDEZ**  
Estudiante Maestría en Dirección y Gestión de IE  
IED Víctor Manuel Londoño  
Viani

**ASUNTO:** Apoyo a Investigación

Atento saludo:

Agradezco el tenerme en cuenta para ser parte del grupo de apoyo en el proceso de investigación que adelanta para optar el título de Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, expresando a la vez mi incondicional apoyo en lo solicitado.

Atentamente,

  
**LUIS EDUARDO ESCOBAR BOLÍVAR**  
Rector IED José María Vergara y Vergara  
CC 19458456

Celular 3138246494  
luesbol@gmail.com

Anexo H

Respuestas a cuestionario autoadministrado

<https://docs.google.com/forms/d/16Um29QeegISrWVdAJ->

[B\\_BZuf3rwx\\_nh8nJMEas3ILLk/viewform?c=0&w=1&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/16Um29QeegISrWVdAJ-B_BZuf3rwx_nh8nJMEas3ILLk/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

¿Puede definir cuál es su profesión?	¿De dónde surge la idea de dedicarse a la docencia y a la labor directiva?	¿Qué podrá distinguir a la profesión de directivo rector de otras profesiones?	¿Si la virtud es algo que perfecciona a la persona, para Ud cuál o cuales deberían ser las virtudes que dirijan su labor directiva y las relaciones con sus colaboradores?	¿Qué características o cualidades le hacen fuerte en su trabajo profesional como directivo rector?	Desde su propia reflexión, ¿que aspectos cambiaría en su modo de ser o de obrar en su actuar como directivo?	¿De qué manera se puede manifestar la confianza entre el directivo y sus colaboradores, y por qué ella es importante en sus interacciones?
En este momento soy docente directivo rector, a eso me dedico	Desde que inicié mi bachillerato, ya que el colegio era normal y a medida que veía las áreas de pedagogía me gustaban y cuando empecé las prácticas pedagógicas descubrí que me gustaba esa profesión. De directivo docente porque era líder, monitorea de cursos y se me facilita mucho el trato con la gente.	Se distingue por ser líder, manejar las relaciones interpersonales, compromiso y responsabilidad.	Yo pienso que el buen trato con toda la comunidad, respeto, compromiso, liderazgo y servicio	El buen manejo de las relaciones interpersonales, el liderazgo, responsabilidad, y la sana convivencia	Aprender a tomar decisiones con firmeza, porque a veces con argumentos me convencen y cambio de decisión	La confianza se manifiesta para mí, con el ejemplo, ser puntual, responsable y tener una sana convivencia. La confianza es importante para desarrollar la labor educativa en todos los campos, buscando y llegando a la excelencia
Mi profesión es docente con funciones administrativas, tanto en el ámbito académico como disciplinario; ser el guía de una IE con unos derroteros claros para conseguir las metas propuestas y la misión y la visión de la IE en la cual laboro.	La idea nace de un docente de mi colegio * Colegio MAnuel Nicolás Esquiverra de Bogotá, a quien yo admiraba y respetaba por su labor con los jóvenes, como nos orientaba, guiaba y nos inculcaba el ser buenos ciudadanos y el de prepararnos para la vida. El era el coordinador de disciplina para ese entonces, pero quien realmente dirige el colegio. Como era mi imagen siempre soñé poder ser como él o mejor que él.	Nosotros los directivos docentes somos los responsables de los nuevos ciudadanos y eso nos diferencia de otras profesiones. La responsabilidad del rector es grandísima ya que nosotros dirigimos a los demás compañeros en la naturaleza de formar los nuevos ciudadanos.	Para mí el valor del respeto, ya que con el formamos en la convivencia, en el desarrollo de la persona y sobre todo permite a los colaboradores desenvolverse mucho mejor en su labor.	La escucha y el respeto me hace fuerte porque para tomar una decisión uno debe escuchar a las partes y respetar sus derechos para uno no equivocarse.	Ser tan buena persona porque muchas personas abusan de ello.	Se manifiesta porque ellos me buscan para contarme sus problemas personales y van en busca de un consejo para tratar de solucionar sus inconvenientes.
Mi profesión inicio como docente, la que puedo definir como una labor importante de guiar el aprendizaje de los estudiantes y de continuar la labor de formación de éstos. Como directivo, considero que es importante el poder organizar y dirigir un grupo de docentes y administrativos que brinden lo mejor para asegurar el proceso educativo en beneficio de los estudiantes	Terminé estudios en una normal que me dio el título de bachiller pedagógico y con esto la opción de desempeñarme como maestro y luego la oportunidad de iniciar como docente rural y más tarde de empezar una licenciatura. Después de varios años de experiencia como docente y por recomendaciones de otros compañeros inicié como directivo (rector encargado) para luego pasar en propiedad	La responsabilidad, la tolerancia y la capacidad para resolver problemas para resolver problemas diarios propios de la profesión docente. Además de la posibilidad de influir en toda una comunidad para alcanzar logros importantes.	Una virtud importante es la tolerancia y la capacidad de afrontar situaciones problemáticas de la mejor manera posible, sin dejar de lado la responsabilidad y cumplimiento de los deberes de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.	El conocimiento y experiencia de procesos administrativos, directivos y académicos, que permiten planear y organizar los diferentes procesos de gestión de la institución.	Mejorar la relación como directivo con los alumnos en cuanto al proceso enseñanza aprendizaje que se da entre alumno-docente y presiar más atención a dicho proceso.	Delegando responsabilidades y funciones de índole directivo especialmente por falta de coordinador dejando claras directrices para no entrar en contradicciones en las decisiones tomadas y pro el contrario brindar el apoyo necesario



## Anexo I

MATRIZ CONCEPTUAL SOBRE LA CONFIANZA				
Dimensiones	Autor que las relaciona	A través de	Indicadores	Ítems
Coexistencia	Altarejos, F.(2000), donación, relación de ayuda (p.179)	Cualidades éticas: competencia, iniciativa, compromiso, dedicación, responsabilidad	Cómo se manifiestan en el directivo	1. ¿Presenta alta capacidad para resolver los problemas? 2. ¿Sobresale por su iniciativa para desarrollar actividades de beneficio común? 3. ¿Desarrolla su labor con alto nivel de compromiso a pesar de las dificultades? 4. ¿Siempre tiene tiempo para atender las necesidades de los demás? 5. ¿Se actualiza de manera permanente para contribuir más y mejor en la formación de sus colaboradores?
	NAVAL, C (2005, p.153)	Aceptación, respeto, cortesía (P.158); (159)	Nivel de reconocimiento al otro por ser quien es y aceptar lo que no entendemos Grado de comportarse en el trato social Grado de amabilidad y cordialidad percibida Nivel de autonomía que se concede al otro	¿Se pone en los zapatos del otro y comprende situaciones difíciles, aportando alguna solución ¿Es amable y promueve el buen trato entre sus colaboradores? ¿Sabe escuchar cuándo se acude a él o a ella? ¿Permite que los demás asuman otras responsabilidades en el establecimiento educativo sin renunciar a sus funciones?
	Naval, C (2001)	Naturaleza social del hombre, estado perceptivo producido por los encuentros con otras personas, frente al respeto y la veracidad. Contenida en las virtudes morales como dimensión social del hombre. (p.28)	Grado de atención hacia los demás Grado de percepción de la veracidad en la comunicación	¿Elogia y da reconocimiento de manera justa ¿Orienta su misión al servicio de las personas y las valora? ¿Se comunica de manera abierta, sincera y respetuosa?

Consistencia		Veracidad (p.154)	Nivel de coherencia entre palabra y obra	¿Mantiene la coherencia entre palabra y obra en su actuar directivo?
		Libertad donal, actuar con libertad sin miedo al error (p.160)	Grado en el que se promocionan acciones libres en los colaboradores	¿Confía de manera positiva en las intenciones (propósitos, metas, objetivos) de sus colaboradores?
	Stephen, R & Timothy. L	Principal atributo asociado con el liderazgo (p.384), expectativas positivas hacia otra persona; integridad (veracidad, honestidad)		¿Actúa con rectitud y se responsabiliza de sus decisiones?
			Grado de integridad personal percibida	¿Responde y cumple los compromisos adquiridos?
		Veracidad (389) Honestidad Habilidad		¿Genera credibilidad a través de sus actuaciones? ¿Acepta sus errores y trabaja por remediarlos? ¿Se capacita con frecuencia para mejorar sus capacidades y habilidades?
		Benevolencia Aumento de la comunicación (p.390)	Nivel de comunicación percibido	¿La comunidad se entera de todas las actuaciones institucionales y participa en las actuaciones que les compromete?
		Aumenta la colaboración entre los integrantes de la institución	Nivel de empatía para el trabajo en equipo	¿Tiene empatía y se le facilita el trabajo en equipo?
		Motiva a la toma de riesgos	Capacidad para asumir riesgos (390)	¿Es persistente para alcanzar las metas a pesar de las dificultades?
	Pérez, J (2014)	La confianza se da a partir de las relaciones basadas en el bien común (p.144)	Inclinación a obrar por motivos trascendentes	¿Facilita a los demás herramientas para alcanzar sus metas personales e institucionales?

---

Se manifiesta a través de decisiones virtuosas	Nivel de sensibilidad hacia los demás	¿Tiene en cuenta los colaboradores para la toma de decisiones?
	Grado de control de los impulsos	¿Sus decisiones son más racionales que impulsivas?
		¿Se distingue por tomar decisiones correctas?
	Nivel de percepción de la necesidad de las personas	¿Hace que sus colaboradores se sientan importantes?
		¿Se relaciona de manera efectiva con su equipo de trabajo aún con las personas más difíciles?
La confianza se potencia con la ejemplariedad	Nivel de autoridad que lo distingue	Se distingue por tomar decisiones correctas
	Grado en que se adapta al cambio y da ejemplo	¿Acepta con rapidez los cambios y ayuda a los demás a trabajar en ellos?

---

## Anexo J

## ENCUESTA ENVIADA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

CONFIGURACIÓN DEL ETHOS PROFESIONAL DEL DIRECTIVO DOCENTE RECTOR DESDE LA CONFIANZA

## ENCUESTA

El presente instrumento pretende recoger información importante acerca de las diferentes acciones del directivo docente rector, en correspondencia con su “*ethos profesional*.” Se trata de un ejercicio académico dentro del proceso de investigación adelantado en el marco de la maestría en Gestión y Dirección de Instituciones Educativas.

La información es confidencial y será utilizada con fines estrictamente académicos garantizando la privacidad de la misma, ya que no se utilizarán nombres ni ningún tipo de identificación.

OBJETIVO: Identificar situaciones en las cuales se puede ganar o perder confianza respecto a las acciones asumidas por el rector(a) en el ejercicio de su profesión.

Seleccione el rol que desempeña en la Institución: Rector \_\_\_\_ Docente Prim \_\_\_\_

Docente \_\_\_\_ Administrativo \_\_\_\_ Padre de Familia \_\_\_\_ SEXO. F

ORIENTACIONES: Lea cada una de las siguientes situaciones y según sea su percepción sobre el actuar del rector(a) seleccione la opción que corresponda a su respuesta:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Presenta alta capacidad para resolver los problemas					
2. Sobresale por su iniciativa para desarrollar actividades de beneficio común					
3. Desarrolla su labor con alto nivel de compromiso a pesar de las dificultades					
4. Siempre tiene tiempo para atender las necesidades de los demás					
5. Se actualiza de manera permanente para contribuir más y mejor en la formación de sus colaboradores					

6. Se relaciona de manera efectiva con todo su equipo de trabajo, aun con las personas más difíciles.					
7. Hace que sus colaboradores se sientan importantes					
8. Acepta con rapidez los cambios y ayuda a los demás a trabajar en ellos					
9. Se distingue por tomar decisiones correctas					
10. Tiene en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones					
11. Sus decisiones son más racionales que impulsivas					
12. Responde y cumple con los compromisos adquiridos					
13. Elogia y da reconocimientos de manera justa y equilibrada					
14. Sabe escuchar cuando se acude a él o a ella					
15. Es amable y promueve el buen trato entre sus colaboradores					
16. Se pone en los zapatos del otro y comprende situaciones difíciles, aportando alguna solución					
17. Se capacita y actualiza con frecuencia para mejorar sus capacidades y habilidades.					
18. Tiene empatía y se le facilita el trabajo en equipo					
19. Orienta su misión al servicio de las personas y las valora					
20. Se comunica de manera abierta, sincera y respetuosa					
21. Actúa con rectitud y se responsabiliza por sus decisiones					
22. Acepta sus errores y trabaja por remediarlos					
23. Es persistente para alcanzar las metas, así existan dificultades					
24. Facilita a los demás herramientas para alcanzar sus metas personales e institucionales					
25. Permite que los demás asuman otras responsabilidades en el establecimiento educativo sin renunciar a sus funciones					
26. Sus decisiones dan tranquilidad y confianza al equipo					
27. La comunidad se entera de todas las actuaciones institucionales y participa en decisiones que les compromete					
28. Genera credibilidad a través de sus actuaciones					
29. Mantiene la coherencia entre palabra y obra en su actuar directivo.					
30. Confía de manera positiva en las intenciones (propósitos, objetivos, metas) de sus colaboradores.					

Anexo K

RESPUESTA RECIBIDA DE EXPERTO VIA CORREO ELECTRÓNICO  
VALIDANDO ENCUESTA SOBRE LA CONFIANZA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRIA EN DIRECCION Y GESTION DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS.

VALIDACION DE ENCUESTA

TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION:

CONFIGURACION DEL ETHOS PROFESIONAL DEL DIRECTIVO  
DOCENTE RECTOR DESDE LA CONFIANZA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Identificar situaciones en las cuales se puede ganar o perder confianza respecto a las acciones asumidas por el rector(a) en el ejercicio de su profesión.

ALCANCE: Se pretende hacer una caracterización de las situaciones en las cuales el directivo, en diversas situaciones, construye confianza respecto a su actuar profesional. Está dirigida a directivos, docentes, administrativos y miembros del Consejo de Padres.

## PLANTILLA PARA CALIFICACION DE EXPERTOS

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
MAESTRIA EN DIRECCION Y GESTION DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS.

### VALIDACION DE ENCUESTA

TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION:

CONFIGURACION DEL ETHOS PROFESIONAL DEL DIRECTIVO DOCENTE  
RECTOR DESDE LA CONFIANZA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Identificar situaciones en las cuales se puede ganar o perder confianza respecto a las acciones asumidas por el rector(a) en el ejercicio de su profesión.

ALCANCE: Se pretende hacer una caracterización de las situaciones en las cuales el directivo, en diversas situaciones, construye confianza respecto a su actuar profesional. Está dirigida a directivos, docentes, administrativos y miembros del Consejo de Padres.

### PLANTILLA PARA CALIFICACION DE EXPERTOS

CARTEGORIAS	INDICADORES	VALORACION
CLARIDAD	La redacción de la pregunta se presenta de manera clara y precisa.	4
	La pregunta es comprensible y no da lugar a otras interpretaciones diferentes a las intenciones de la encuesta.	4
	La explicación de cómo responder a la encuesta es suficiente.	4
	La escala valorativa de respuesta es entendible y no da lugar a interpretaciones diferentes a las requeridas por la encuesta.	4
COHERENCIA	Las baterías de preguntas están relacionadas y acordes a la población dirigida.	4
	Las preguntas se relacionan directamente con el objetivo de la investigación y los alcances de la misma.	4

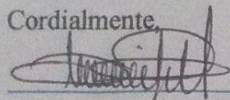
	Existen preguntas control para evitar inconsistencias en el análisis de la encuesta.	4
	La escala valorativa asignada como respuesta a cada pregunta es suficiente para la recolección de la información requerida.	4
PERTINENCIA	El número de preguntas es suficiente para cumplir con el objetivo y el alcance de la misma	4
	Existe claridad en la ponderación asignada a cada pregunta y su respuesta para el análisis posterior	4
	La encuesta se realiza sobre el contexto, las adaptaciones desde otros modelos están bien dirigidas a la población u objeto de estudio	4
	La encuesta permitirá describir, medir o clasificar la información requerida y planteada en el objetivo de la misma junto con su alcance.	4

#### CRITERIOS DE EVALUACION.

1. No cumple.
2. Bajo o poco nivel de cumplimiento.
3. Mediano o moderado nivel de cumplimiento.
4. Alto o suficiente nivel de cumplimiento.

#### SUGERENCIAS:

Cordialmente,



OLIVIA HUERTAS OCHOA

Docente Lic en Español y Filología Clásica



## Anexo L

Ejemplo de obtención de promedios acuerdo con la escala Lickert. Hernández, S & et.al (2010)

ITEM	Cualidades de la confianza	PJE	PERCEPCIÓN
1.	¿Presenta alta capacidad para resolver los problemas?	4,4	
2.	¿Sobresale por su iniciativa para desarrollar actividades de beneficio común?	4,6	
3.	¿Desarrolla su labor con alto nivel de compromiso a pesar de las dificultades?	4,3	
4.	¿Siempre tiene tiempo para atender las necesidades de los demás?	4,1	
5.	¿Se actualiza de manera permanente para contribuir más y mejor en la formación de sus colaboradores?	4,1	
6.	¿Se relaciona de manera efectiva con todo su equipo de trabajo, aun con las personas más difíciles?	4,2	
7.	¿Hace que sus colaboradores se sientan importantes?	4,1	
8.	¿Acepta con rapidez los cambios y ayuda a los demás a trabajar en ellos?	4,7	
9.	¿Se distingue por tomar decisiones correctas?	4,6	
10.	¿Tiene en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones?	4,2	
11.	¿Sus decisiones son más racionales que impulsivas?	4,4	
12.	¿Responde y cumple con los compromisos adquiridos?	4,5	
13.	¿Elogia y da reconocimientos de manera justa y equilibrada?	4,6	
14.	¿Sabe escuchar cuando se acude a él o a ella?	4,6	
15.	¿Es amable y promueve el buen trato entre sus colaboradores?	4,7	

Anexo M

**FORMULARIO DESCARGADO DE GOOGLE COMO REFERENTE DE LA ENCUESTA SOBRE VIRTUDES DIRECTIVAS**

**VIRTUDES PARA LA DIRECCIÓN**

**OBJETIVO:** Establecer la percepción de varios estamentos de la comunidad educativa acerca de aspectos o modos de actuar del Rector(a) durante el ejercicio de su profesión.  
**ORIENTACIONES:** Luego de leer la pregunta coloque y presione el puntero, sobre la respuesta que considere llena sus expectativas. Sus respuestas son confidenciales y se utilizarán únicamente para fines académicos. Muchas gracias por su colaboración.

**\*Obligatorio**

**1. Dimensión estratégica \***  
 Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Pocas veces	Casi siempre	Siempre	No sabe /No R
1. Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad de la IE?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades de las personas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿ Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas en la institución y en el sector?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿ Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿ Conoce la Institución más allá de su propia función, comprende la interrelación entre las distintas unidades y desarrolla la cooperación interinstitucional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://docs.google.com/forms/d/1uTE9jUwagac1wSwH5RT1h4NqjWwHJc8FZz66/printform> 14

**VIRTUDES PARA LA DIRECCIÓN**

**2. Dimensión ejecutiva \***  
 Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Pocas veces	Casi siempre	Siempre	No sabe /No R
8. ¿ Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿ Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿ Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos y logra el compromiso de los colaboradores, inspirando confianza, dando sentido a su trabajo y les motiva a conseguir sus objetivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ¿ Se preocupa que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ¿ Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ¿ Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. ¿ Tiene capacidad para diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación interpersonal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://docs.google.com/forms/d/1uTE9jUwagac1wSwH5RT1h4NqjWwHJc8FZz66/printform> 24

11/7/2015

VIRTUDES PARA LA DIRECCIÓN

## 3. Dimensión Interpersonal- LIDERAZGO \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Pocas veces	Casi siempre	Siempre	No sabe / No responde
15. ¿ Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. ¿ Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. ¿ Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. ¿ Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. ¿ Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. ¿ Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. ¿ Tiene una capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11/7/2015

VIRTUDES PARA LA DIRECCIÓN

## 4. Dimensión personal \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Pocas Veces	Casi siempre	Siempre	No sabe / No responde
22. ¿ Prioriza los objetivos, programa las actividades de manera adecuada y ejecuta en el plazo previsto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. ¿ Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. ¿ Toma de decisiones adecuadas y oportunas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. ¿ Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. ¿ Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. ¿ Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. ¿ Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles, adquiriendo nuevos conocimientos, modificando hábitos y estar abierto al cambio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. ¿ Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo N

## Validación de resultados encuesta 360° Dr José Antonio Esquivias Romero.

15/7/2015

Imprimir mensaje - Outlook.com

[Imprimir](#)[Cerrar](#)**Re: Avance propuesta**

De: **José Antonio Esquivias Romero** (aesquivi@up.edu.mx)  
 Enviado: miércoles, 15 de julio de 2015 09:50:54 p.m.  
 Para: Amalia Barragán (ambar3.1@hotmail.com)

Adelante Amalia, con mucho gusto, se ve buen trabajo, felicidades.

El 14 de julio de 2015, 22:41, Amalia Barragán <ambar3.1@hotmail.com> escribió:

*Buena noche doctor Esquivias-*

*Acogiéndome a su bondad de apoyo respecto a mi trabajo de Maestría, anexo el avance de los resultados de la encuesta, de ser posible obtener su concepto para posibles mejoras y validar el informe 360° a entregar al evaluado.*

*Atenta a su respuesta.*

*Rosa Amalia Barragán Meléndez  
 Bogotá- Colombia*

Atentamente:

**Dr. José Antonio Esquivias R**  
 Rector

**Universidad Panamericana**  
 Campus Bonaterra  
 Aguascalientes, Ags. México

**Aviso de Confidencialidad:**

Este correo electrónico y/o el material adjunto es para uso exclusivo de la persona o entidad a la que expresamente se le ha enviado, y puede contener información confidencial o material privilegiado. Si usted no es el destinatario legítimo del mismo, por favor repórtelo inmediatamente al remitente del correo y bórralo. Cualquier revisión, retransmisión, difusión o cualquier otro uso de este correo, por personas o entidades distintas a las del destinatario legítimo, queda expresamente prohibido. Este correo electrónico no pretende ni debe ser considerado como constitutivo de ninguna relación legal, contractual o de otra índole similar.

**Notice of Confidentiality:**

The information transmitted is intended only for the person or entity to which it is addressed and may contain confidential and/or privileged material. Any review, re-transmission, dissemination or other use of, or taking of any action in reliance upon, this information by persons or

<https://blu185.mail.live.com/ol/mail.mvc/PrintMessages?mkt=es-co>

1/2

Anexo Ñ .

VALIDACIÓN DEL INFORME ENCUESTA 360° ESTABLECIMIENTO  
EDUCATIVO N° 1

UNIVERSIDAD DELA SABANA  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PLANTILLA PARA VALIDACIÓN DEL INFORME

Título del trabajo: “Configuración del *ethos* profesional” del directivo docente rector y el fortalecimiento de la confianza”

Objetivo: analizar la auto percepción y percepción de los colaboradores respecto al modo ser y de obrar del directivo docente rector en las diferentes dimensiones de las competencias profesionales.

Alcance: Se pretende hacer una caracterización de las cualidades directivas en el marco de su desempeño profesional.


CATEGORÍAS	DEFINICIÓN	ESCALA			OBSERVACIÓN
		Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy de acuerdo	
COHERENCIA	El informe es coherente con los datos contenidos en la encuesta	X			
CLARIDAD	Los datos presentados en el informe son comprensibles para el evaluado	X			
RELEVANCIA	El informe permite su utilización en los procesos de mejora institucional y personal	X			

OBSERVACIONES ADICIONALES

Es importante para mí recibir estos resultados de la investigación porque me permitirán realizar una autoevaluación frente a los aspectos evaluados y principalmente en aquellos factores que presentan algunas inconformidades.


Agradecer el tener en cuenta nuestra institución para su estudio.

Atentamente,

  
LUIS EDVARDIO ESCOBAR BOLÍVAR  
Rector IED José María Vergara y Vergara

## Anexo O

## Test de habilidades directivas.



**Rueda de efectividad de las habilidades gerenciales**

**Que tan desarrolladas tienes tus competencias gerenciales**

Este auto diagnóstico está diseñado para evaluar la efectividad de tus habilidades gerenciales. Los temas que aquí se cubren son críticos para una buena gestión gerencial en la empresa. Favor de contestar si o no a las siguientes preguntas. Una vez que hayas llenado este cuestionario, te aparecerá el diagrama de la rueda de la efectividad de las habilidades gerenciales por nivel de efectividad en cada uno de los 8 cuadrantes.

**LIDERAZGO**

Comunica una convincente visión de futuro.

SI  No

Asegura que se cumplan las metas del grupo

SI  No

Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.

SI  No

Delega tareas adecuadamente.

SI  No

Genera en el grupo que liderea, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo.

SI  No

Comprende las amenazas competitivas.

SI  No

Detecta nuevas oportunidades de negocios

SI  No

Comprende rápidamente los cambios de entorno

SI  No

Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.

SI  No

Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

SI  No

**Contáctanos**

**COACHING SOLUCIONES**


Certificate Holder in Family Business Advisory  
Family Firm Institute

<http://www.coachingsoluciones.com/cuestionarios/cuestionario-habilidadesgerenciales.php>

17

## Anexo P

## Test de autoconocimiento



**Rueda de la vida**

**Que tan balanceada está tu vida**

**Instrucciones**

La rueda de la vida está dividida en 8 cuadrantes. Lee las preguntas diseñadas para cada uno de esos cuadrantes y responde sí o no a cada una de ellas. Una vez que hayas llenado este cuestionario, te aparecerá el diagrama de la rueda de la vida con el nivel de satisfacción que tienes en cada uno de los 8 cuadrantes.

**Trabajo**

Hago todo lo necesario para avanzar en mi trabajo o en mi empresa

Sí  No

Disfruto cuando voy a trabajar

Sí  No

Estoy motivado para mejorar o mejorar mis competencias en mi trabajo

Sí  No

Tengo un plan de carrera a largo plazo

Sí  No

Me comprometo para seguir y cumplir mis metas

Sí  No

Hago en mi carrera laboral lo que me hace feliz

Sí  No

Me enorgullecen las aportaciones y contribuciones que realizo en mi vida profesional

Sí  No

El trabajo me cubre mis necesidades de ingresos personales

Sí  No

Estoy haciendo lo suficiente para proteger mi trabajo o mi empresa

Sí  No

Tengo buenas relaciones con las personas con las que trabajo

Sí  No

**Contáctanos**

**COACHING SOLUCIONES**


Certificate Holder in Family Business Advising

**ffi**  
Family Firm Institute

Anexo Q

Ejemplo desarrollado

22/7/2015
Coaching Soluciones



[Página Principal](#)

[Auto evaluación balance de vida](#)

[Auto evaluación competencias gerenciales](#)

[Auto diagnóstico empresa familiar](#)

[Auto diagnóstico protocolo familiar](#)

[Empresa, familia y propiedad en época de crisis](#)

[Recomendaciones en época de crisis](#)

[Reglas para el funcionamiento familiar](#)

[Diplomado empresas familiares](#)

[Video entrevista](#)

### Balance de la rueda de tu vida

Trabajo: 9

Salud: 2

Entorno Físico: 6

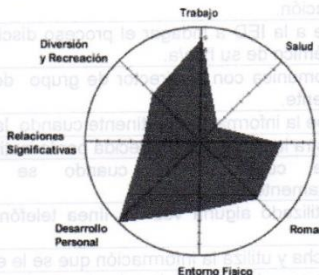
Desarrollo Personal: 10

Relaciones Significativas: 5




Romance: 7

Dinero: 7

Diversión: 6



Imaginate que esta rueda corresponde a las ruedas de un automóvil que te está llevando a un viaje por tu vida. Donde la rueda no está balanceada tendrás un viaje lleno de baches; podría ser que hayas descuidado algunas áreas de tu vida o bien que aunque estuviera balanceada tu rueda pero fuera muy pequeña y lo que podrías avanzar sería una distancia mucho menor comparado con una rueda de un diámetro mayor. Asimismo una mejora en un área puede mejorar otras áreas como un efecto secundario. Para balancear tu vida y tener un viaje con mayor suavidad y recorriendo distancias mayores y teniendo una vida plena, contactanos para poder ayudarte a construir esta nueva vida que siempre has deseado.

[Página Principal](#) | 
 [Auto evaluación balance de vida](#) | 
 [Auto evaluación de competencias gerenciales](#) | 
 [Auto diagnóstico empresa familiar](#) | 
 [Auto Diagnóstico protocolo familiar](#) | 
 [Empresa, familia y propiedad en época de crisis](#) | 
 [Recomendaciones en época de crisis](#) | 
 [Reglas para el funcionamiento familiar](#) | 
 [Diplomado empresas familiares](#) | 
 [Video entrevista](#)

[http://www.coachingsoluciones.com/cuestionarios/resultado-rueda\\_de\\_vida.php?respuestaTrabajo=9&respuestaSalud=2&respuestaEntornoFisico=6&respuest...](http://www.coachingsoluciones.com/cuestionarios/resultado-rueda_de_vida.php?respuestaTrabajo=9&respuestaSalud=2&respuestaEntornoFisico=6&respuest...)