

## 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

Configuradores Motivacionales en los Directivos Docentes Mandelistas para  
la Ejecución del Liderazgo

Tillman Herrera López

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2016

Configuradores Motivacionales en los Directivos Docentes Mandelistas para la  
Ejecución del Liderazgo

Tillman Herrera López

Eje de profundización: Clima y Cultura Organizacional

Claudia Liliana Silva Ortiz  
Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas  
Universidad de La Sabana

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2016

# Acta de Sustentación



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 agosto de 2016, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, los estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: “*Configuradores motivacionales en los Directivos Docentes Mandelistas para la ejecución del liderazgo*” bajo la dirección de la docente Investigadora Claudia Silva Ortiz

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por el estudiante: *Tillman Herrera López*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Notable (4.1)

  
Mg. CLAUDIA BÉCERRA MARQUEZ  
Jurado

  
Mg. WILLIAM CARREÑO MORA  
Jurado

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

## **Dedicatoria**

*Dedico este triunfo a esa persona para la cual quiero ser guía en su camino, persona que me alienta y renueva mis fuerzas a pesar de mi cansancio, persona por la cual aprendí que el amor puede ser infinito – Mi hijo.*

*A la mujer que Dios me envió para acompañarme por las sendas de la vida y que me ha dado todo su amor, ternura, cariño y paciencia – Mi esposa.*

*A mis hermanos, porque son los cimientos de mi vida y con quienes aprendí el valor de la familia.*

*A ese ser incondicional que me apoyo y me ayudo, a pesar de sus limitaciones, pero con toda su entrega y disposición – Mi amiga.*

*Tillman Herrera López*

## **Agradecimientos**

*En primera instancia agradezco a Dios por todas las bendiciones recibidas, a mi familia que sacrificó tiempo, esfuerzo y paciencia durante mi jornadas de estudio, a mis compañeros y amigos que estuvieron ahí para ayudarme con una acción o una palabra y a mi madre que desde su creencia me inculco a sacar todos mis proyectos adelante con el objeto de ser un mejor hijo y una mejor persona.*

*Tillman Herrera López*

## Tabla de Contenido

Resumen .....	13
Palabras Claves:.....	14
Introducción.....	15
Capítulo 1. Justificación .....	17
Enunciado del Problema.....	23
Definición del problema. ....	23
Formulación del problema.....	26
Objetivos.....	26
Objetivo general .....	26
Objetivos específicos .....	27
Capítulo 2. Marco Contextual .....	28
Capítulo 3. Marco Teórico .....	34
Clima y Cultura Organizacional.....	34
El Colegio Como una Organización Humana Educativa .....	36
Ethos del Directivo Docente como Configurador de Liderazgo .....	42

Las Motivaciones como Configuradoras de Liderazgo.....	45
El Liderazgo como Resultado de la Conjunción de <i>Auctoritas</i> y <i>Potestas</i> .....	50
El Liderazgo como Consecuencia de Competencias.....	52
Capítulo 4. Metodología.....	55
Tipo de Investigación .....	56
Población y Muestra.....	57
Total de la población .....	57
Segmento poblacional – muestra.....	57
Definición de Categorías de Análisis .....	58
Etapas de la Investigación .....	59
Recolección de Información.....	61
Instrumentos .....	61
Matriz DOFA.....	67
Capítulo 5. Análisis de Resultados.....	68
Resultados Instrumento Competencias de un Líder .....	68
Resultados Instrumento Estilo Personal de Liderazgo .....	74
Resultados de las Entrevistas.....	77
Entrevista a Marino Rafael Mosquera Girón: .....	78



Entrevista a Jorge Helí Ovalle .....	82
Fuentes Motivacionales .....	86
Fuentes de los Estilos de Liderazgo .....	87
Relación Competencias de Liderazgo .....	88
Matriz DOFA.....	90
Capítulo 6. Propuesta de Intervención.....	92
Nombre .....	92
Justificación .....	92
Objetivos: .....	93
Objetivo general .....	93
Objetivos específicos.....	93
Plan de Acción.....	94
Etapas .....	97
Cronograma .....	98
Capítulo 7. Conclusiones.....	100
Capítulo 8. Recomendaciones .....	102
Referencias	103

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Universo Poblacional</i> .....	57
<b>Tabla 2</b> <i>Comparativo de Parámetros Básicos.</i> .....	69

## Lista de Cuadros

<b>Cuadro 1.</b> <i>Categorización de Análisis (Construcción propia a partir de la Teoría Motivacional de Pérez López y los aportes Vélez Rivas)</i> .....	59
<b>Cuadro 2.</b> <i>Fuentes Motivacionales (Construcción propia a partir de la Teoría Motivacional de Pérez López).</i> .....	87
<b>Cuadro 3.</b> <i>Fuente de Estilos de Liderazgo (Construcción propia a partir de la Teoría Motivacional de Pérez López).</i> .....	88
<b>Cuadro 4.</b> <i>Relación de Competencias de liderazgo (Construcción propia a partir de la Teoría Motivacional de Pérez López).</i> .....	89
<b>Cuadro 5.</b> <i>Plan de Acción de UBUNTU: Liderazgo de Personas a Través de Otras Personas Colegio Nelson Mandela I.E.D.</i> .....	96
<b>Cuadro 6.</b> <i>Cronograma de la propuesta pedagógica.</i> .....	98

## Lista de Gráficas

<b>Gráfica 1.</b> <i>Competencias de Liderazgo Coordinadora Fernanda Reyes</i> .....	70
<b>Gráfica 2.</b> <i>Competencias de Liderazgo Coordinadora Lilian Velandia.</i> .....	71
<b>Gráfica 3.</b> <i>Competencias de Liderazgo Coordinador Rafael Mosquera</i> .....	72
<b>Gráfica 4.</b> <i>Competencias de Liderazgo Rector Jorge Ovalle.</i> .....	73
<b>Gráfica 5.</b> <i>Competencias de Liderazgo Promedio de los Directivos Docentes</i> .....	74
<b>Gráfica 6.</b> <i>Estilo Personal de Liderazgo en el Equipo, Coordinadora Fernanda Reyes</i> .....	75
<b>Gráfica 7.</b> <i>Estilo Personal de Liderazgo en el Equipo, Coordinadora Lilian Velandia.</i> .....	75
<b>Gráfica 8.</b> <i>Estilo Personal de Liderazgo en el Equipo, Coordinador Rafael Mosquera.</i> .....	76
<b>Gráfica 9.</b> <i>Estilo Personal de Liderazgo en el Equipo, Rector Jorge Ovalle</i> .....	76
<b>Gráfica 10.</b> <i>Estilo Personal de Liderazgo en el Equipo, Promedio de los Directivos.</i> .....	77

## Lista de Anexos

<b>Anexo 1</b> .....	106
<b>Anexo 2</b> .....	108
<b>Anexo 3</b> .....	109
<b>Anexo 4</b> .....	121

## **Resumen**

Las instituciones educativas se encuentran dirigidas por personas que centran sus actuaciones en diferentes fuentes motivacionales, las cuales se ven reflejadas en la forma de ejercer el liderazgo y en el impacto que éste genera en la cultura institucional.

La presente investigación aborda el objetivo general de diseñar una propuesta que ayude a reconfigurar el liderazgo, como manifestación de la cultura institucional del Colegio Nelson Mandela I.E.D, a partir de las motivaciones de los directivos docentes. Desde el reconocimiento de los estilos de liderazgo y las fuentes motivacionales en la labor directiva.

Además, se consideró el marco teórico desde las categorías de liderazgo y motivación; configurado por las habilidades, los conocimientos y las destrezas de los directivos. La metodología de investigación se enmarcó en el enfoque mixto de tipo descriptivo e interpretativo a partir de las características, los procesos y las bondades de la realidad indagada, valiéndose para ello de la aplicación de instrumentos de tipo Likert y de la entrevista semiestructurada.

Se identificó las fuentes motivacionales y el estilo de liderazgo de los directivos docentes. De ahí que se evidencia una marcada tendencia por el aprendizaje, la satisfacción personal, empoderamiento en la comunidad, el trabajo en equipo y el reconocimiento del yo, armonizadas con el estilo de liderar.

En consecuencia de los resultados de la investigación se plantea una propuesta de formación y reflexión, que permita a los directivos docentes pensar sobre su estilo de liderazgo a partir de sus fuentes motivacionales.

**Palabras Claves:**

Motivación, fuentes motivacionales, liderazgo, competencias directivas, clima y cultura Institucional.

## Introducción

Pensar en el impulso o los propósitos de la acción directiva, de quienes dirigen el Colegio Nelson Mandela I.E.D, es pensar en las motivaciones que configuran el liderazgo. Por tanto, es preciso razonar sobre el cómo y el por qué los coordinadores y la rectoría ponen en marcha las acciones (directivas, pedagógicas, financieras, administrativas y de proyección a la comunidad) que conducen al alcance del horizonte institucional, con la ayuda de los docentes, para impactar en el clima y la cultura escolar.

Del mismo modo, es importante resaltar las complejidades en los paradigmas de la dirección de centros educativo, entre ellos: el liderazgo, la gestión y la motivación personal para el logro de la calidad educativa y el desarrollo de la dimensión humana en los docentes. Asimismo, se observan elementos configuradores en el liderazgo de los directivos docentes (coordinadores y rectoría) del colegio, que afectan la unión de todos los miembros de la comunidad educativa y el alcance de los fines de la institución. Esta unión se ve marcada por las relaciones interpersonales, profesionales y académicas de los actores, al estar presente las motivaciones de cada uno ellos.

En el capítulo uno, se especifica la justificación, el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, desde los temas de motivación y liderazgo. Así mismo, se propone el objetivo (general y específico) que conduce a la investigación a una propuesta de intervención, con el propósito de formar a los directivos docentes y llevarlos a la reflexión sobre su estilo de liderazgo, desde sus fuentes motivacionales.

En el capítulo dos, el marco contextual, se describe el Colegio Nelson Mandela I.E.D donde acontece la problemática planteada. En el capítulo tres, el marco teórico da forma y armazón a las categorías de análisis, desde los temas de: a) clima y cultura, b) el colegio como una organización humana educativa, c) ethos directivo, d) motivaciones, e) liderazgo, f) *auctoritas* y *potestas*, e) competencias directivas, todo esto con un enfoque antropológico de Pérez López, Esquivias, Barrio Maestre y Vélaz Rivas. Así mismo, en este apartado se argumenta la configuración del liderazgo a partir de las

motivaciones, al reconocerlos, como punto de partida y contemplar la diferenciación entre la autoridad y el poder.

En el cuarto capítulo, se exponen los elementos metodológicos de la investigación, con un enfoque mixto, de tipo descriptivo e interpretativo de una realidad, la población y la muestra del Colegio Nelson Mandela I.E.D, para conducir las categorías de análisis (motivación y liderazgo) como propósito de formación. Luego se describen las etapas de la investigación y la recolección de información, a través de los instrumentos planteados.

En el capítulo quinto, se desarrolla el análisis de los resultados logrados con la aplicación de los instrumentos señalados, para profundizar en las competencias de un líder, su estilo personal de liderazgo y sus motivaciones en la labor directiva. Con ello, se describen las fuentes motivacionales, los estilos de liderazgo y la relación entre las competencias de liderazgo y, por último la matriz DOFA de los directivos docentes.

En el capítulo seis, se construye la propuesta de intervención constituida por tres etapas: a) sensibilización, b) formación teórica y c) diseño e implementación del proyecto Ubuntu. El propósito de la propuesta es propiciar espacios de formación y reflexión, que permitan a los directivos docentes pensar sobre su estilo de liderazgo a partir de sus fuentes motivacionales, con el uso de herramientas necesarias para potenciar el liderazgo, en beneficio propio y de la institución educativa.

En los capítulos siete y ocho, se esbozan las conclusiones y recomendaciones como resultado de la investigación. Éstas están enfocadas en el impacto generado en la cultura institucional; a partir del liderazgo directivo, configurado por las fuentes motivacionales, sobre los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D.



## Capítulo 1. Justificación

Dar a la investigación un punto de partida no es fácil de hacer. Desde mi experiencia personal y profesional, la observación y la interacción, con los miembros de la comunidad educativa, han sido la condición inicial que nos lleva a preguntarnos sobre el lugar que ocupa el impulso o la energía de las acciones humanas y, en especial, las acciones de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D. De aquí surge la atracción por demostrar el nexo entre las motivaciones y el liderazgo en la labor directiva. Es el momento en el que se cuestiona del por qué se trabaja, si se hace por satisfacer necesidades o apetencias de tipo económico, personal o relacional. Desde aquí, brota el cometido por profundizar en las motivaciones de los coordinadores y la rectoría sobre la forma de ejercer el liderazgo y la concepción misma de ser líder. En su mayoría, la inclinación del qué y el cómo de la acción misma están dados por los aspectos compulsivos, energéticos, de necesidades, propósitos u objetivos de orden intrínseco del ser.

Por otro lado, el impulsar la unión de los equipos de trabajo como un activo ejecutivo de la acción directiva, para el crecimiento de las capacidades, habilidades y competencias de los miembros de la comunidad mandelista, tiene como objeto apuntar a los motivos intrínsecos y trascendentes de los colaboradores a partir de su impulso fuerza (Pérez, 2014). Por ello, el directivo docente ha de hacer uso de una serie de habilidades y destrezas propias, al recurrir a sus motivaciones más trascendentes, para alcanzar sus logros personales e institucionales con su equipo de trabajo.

Las necesidades de formación de directivos docentes es otro factor predominante en la actualidad, como las políticas de educación y formación para el mejoramiento del liderazgo escolar. Las cuales centran sus esfuerzos en la definición, distribución y desarrollo de los conocimientos y habilidades para hacer de la profesión más atractiva e incluyente.

Además, es indiscutible aseverar que todas las instituciones educativas tienen en común, a parte de su finalidad genérica y específica, a las personas, como objeto de las acciones de los directivos docentes (Sandoval, 2008). Es decir, los miembros de la comunidad educativa del Colegio Nelson Mandela I.E.D (estudiantes, padres de familia, docentes, directivos docentes y comunidad en general), en especial los directivos docentes, toman decisiones (directivas, pedagógicas, administrativas, financieras o de proyección a la comunidad) en cada momento que entran en relación con el otro para el alcance del horizonte institucional.

Dichas decisiones tomadas por los directivos docentes, coordinadores y rectoría, las ejecutan a partir de la elección en la consecución de un objetivo trazado y desde allí se determina los caminos, medios y demás para lograrlo. Este objetivo trazado se desprende directamente del Proyecto Educativo Institucional – PEI del colegio, que, de acuerdo al Ministerio de Educación Nacional (2016), es la carta de navegación de las escuelas y colegios, en donde se especifican, entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión.

Todo con el objeto de adaptarse a las parquedades de los miembros de la comunidad educativa; dentro del contexto local, regional, nacional e internacional. Por tanto, los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D deben ejercer el liderazgo en la institución para lograr la consecución de su PEI, desde las acciones y decisiones tomadas.

Los directivos docentes, en su diario vivir, tienen en cuenta aspectos fundamentales en la toma de decisiones, tales como: la energía para desarrollarla y la meta o finalidad congruente con el PEI. En estos aspectos, según Vélaz (1996), los directivos docentes de las instituciones educativas deben valorar facetas claves e importantes de las motivaciones, en cuanto a la conducta, activación y persistencia de la energía empleada para desarrollar la actividad o la decisión tomada, la dirección en el contenido del para qué, hacia el logro de la meta o la finalidad institucional.

Es por ello, que “la capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora. (Bolívar, 2010, p. 81).

Sin embargo, por el rol tan importante que poseen los directivos docentes, en cuanto al alcance de la finalidad educativa y al desarrollo del PEI, se debe priorizar el liderazgo de las personas a través de la acción humana. Según Pérez (2014), es el proceso de interacción entre sí, donde los agentes activos y reactivos aprenden como consecuencia de las propias experiencias, al modificar sus acciones para el alcance o subsistencia de las necesidades. Todos los miembros de la comunidad educativa hacen parte de la acción humana (docentes, directivos docentes y estudiantes), en ello el directivo docente debe contemplar todas las necesidades de la realidad institucional.

Es decir, según Pérez (1992), el alcance de cualquiera de los resultados de las acciones humanas puede ser extrínsecos, internos y externos, o concurrentes, el cual llega a convertirse en los motivos o impulsores de las decisiones de las personas. Todo esto apunta a la satisfacción de las necesidades del ser, en cualquier momento o espacio de su vida.

Además, según Ong (2012), las percepciones de los desafíos que enfrentan los líderes de la educación superior se centran en la necesidad de liderazgo estratégico, flexibilidad, autonomía, gestión y motivación personal, para responder a las tensiones emocionales y mantener la calidad institucional. Del mismo modo, los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D deben enfocar y enfatizar las necesidades de liderazgo y motivación personal para el alcance de la finalidad educativa.

Por consiguiente, la proyección de un liderazgo requiere de directivos liberales y conciliadores, que convengan antes que impongan desde su capacidad de influencia. Con el objeto de fomentar y orientar las habilidades y destrezas de los colaboradores en las instituciones, según Siliceo, Casares y González (1999).

Es así que, el líder debe dominar el comportamiento, desarrollar el horizonte institucional y planear estratégicamente para desarrollar a las personas y ayudarlas a ascender como lo afirma Cardona L, Cardona P y Cardona P (2006).

Para ello, se debe diferenciar autoridad de poder. Según Cardona et al. (2006) la autoridad hace referencia al impulso moral para expresar sentires cualificados, los cuales son valorados por la comunidad y conocidos como *auctoritas*; el poder como la capacidad legal para tomar decisiones en el cargo y al liderazgo formal o despótico, conocidos como *potestas*.

Es significativo reconocer el liderazgo institucional a través de la autopercepción de los directivos docentes, quienes hacen de la institución una realidad y la viven en el día a día. Para ello, Pérez (2014) afirma que los motivos trascendentes debe ser el plano que permite ejercer las acciones directivas como satisfactor del trabajo bien realizado por el valor que tiene para sus colaboradores. En el Colegio Nelson Mandela I.E.D la percepción del directivo docente en cuanto al momento de ejercer el liderazgo, se centra en el conocimiento de la institución y su pertenencia a la misma, la cual está inmersa en una cultura propia.

En este punto, según Hofstede, Hofstede G., & Minkov (2010) y Schein (1988), determinan que los miembros de un grupo definen la cultura de una organización, desde las percepciones, su connotación y personalidad. Es decir, las presunciones básicas como imágenes generales de la existencia, desde la persona hacia la organización y las manifestaciones como referencia a las percepciones desde lo simbólico, conductual, estructural y material de la organización de sus integrantes.

El liderazgo es definido como un “conjunto de labores desde la administración financiera, gestión de recursos humanos,[...], para el aprendizaje sobre la Escuela – Entorno – Sistema” (Pont, Nusche, & Moorman, 2008, p. 2), el cual presenta retos en diversos aspectos de las instituciones. Para ello, plantean varios aspectos: en primer lugar, las dinámicas al interior de la escuela sobre liderazgo, debe centrar sus fuerzas en los bajos niveles de autonomía, tiempos de enseñanza en el aula, docentes satisfechos pero no eficaces, necesidad y oportunidad de formación docente, entre otros. En

segundo lugar, los directores o directivos docentes deben priorizar sus acciones en poner en marcha las políticas educativas y, por último, como ejercicio de liderazgo, es una prioridad de política internacional. Con todo esto, se pretende alinear el liderazgo escolar con su re – definición, distribución, desarrollo de conocimientos y habilidades, para hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva.

En América Latina y el Caribe, según la OREALC & UNESCO (2014), se toman las políticas internacionales para presentar ajustes en los gobiernos, dirigidos a los directivos escolares frente al desarrollo del liderazgo escolar. Con esto se pretende lograr un enfoque sistémico que atienda las necesidades en cuanto a temas relacionados con la autonomía, falta de relación entre escuela – sociedad y la inclusión de los directivos docentes en la generación y desarrollo de decisiones correlacionadas con la educación en el país.

Junto con las políticas y tendencias en la educación en Latinoamérica, en Colombia se aborda el estudio del liderazgo directivo en centros educativos desde una postura de cambio transicional de época, centrado en la gestión directiva. Para ello, Restrepo A. y Restrepo T. (2012) afirman que el liderazgo debe estar centrado en la colaboración y la adaptación para dirigir las instituciones, al enfatizar el rol del directivo docente, en especial el del rector, desde su gestión.

Sandoval, Rodriguez y Ecima (2010) argumentan la necesidad de formación que tienen los directivos docentes en teorías educativas, con el objeto de realizar una reflexión profunda y coherente con los fines educativos y personales. Además, dichos contenidos deben permear la política educativa y las prácticas directivas, e influir en la concepción misma de la institución educativa, en la manera de actuar del directivo y en el uso de un lenguaje institucional.

Por otra parte, el Colegio Nelson Mandela I.E.D orienta procesos de enseñanza y aprendizaje en los niveles de educación pre – escolar, educación básica, primaria y secundaria y el nivel de educación media; es de carácter oficial, mixto y otorga el título de bachiller académico. Las directivas del colegio buscan la alineación de sus acciones con los Objetivos de desarrollo del Milenio de la Unesco, los desafíos para América

Latina y el Caribe, la cualificación por competencias y los fines de la institución, a través de las gestiones internas, entre éstas: gestión directiva; gestión académica; gestión administrativa y financiera; gestión de la comunidad.

Para el logro de estos objetivos, el liderazgo ejercido en el colegio debe pretender buscar una postura estratégica que desarrolle su PEI, basado en una consistencia social y en la valoración de las acciones de todos los integrantes de la comunidad educativa, que favorezca su entorno. Es decir, el horizonte institucional se debe reconfigurar para contemplar todos los roles, ambientes y dimensiones pedagógicas hacia una nueva sociedad; por consiguiente, exige una mirada de un ser integral desde todos los ámbitos del desarrollo personal.

Por esta razón, la concepción del ser debe contemplar todos los aspectos o componentes que definen su naturaleza, desde lo biológico – corpóreo hasta su concepción de sujeto, que es persona y coexiste en un grupo social a partir de sus acciones, como lo argumenta Barrio (2013).

Es importante señalar que, todas las acciones de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D y de cualquier otra institución, tienen como fuente de acción el qué y el cómo de las mismas. Es decir, según Vélaz (1999), la acción humana tiene como principio los aspectos compulsivos y energéticos que orientan el cómo de la acción y las fuerzas o las conductas que ordenan el qué de la misma en busca de suplir necesidades, objetivos, deseos o propósitos del ser.

En consecuencia, el presente proyecto pretende focalizar las motivaciones de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D en cuanto al tipo de liderazgo que se ejerce y cómo se relaciona en la institución para determinar su implicación en la cultura institucional.

## **Enunciado del Problema**

### **Definición del problema.**

En la actualidad, el liderazgo en las instituciones educativas debe enfocarse, según Pont et al. (2008), como una labor desde la administración financiera, gestión de recursos humanos y como medio para el aprendizaje al interior de la escuela. Para ello se debe resaltar la incidencia del liderazgo en los procesos internos de la escuela, desde los niveles de autonomía, tiempos de enseñanza, satisfacción de necesidades docentes y estudiantes, prioridad de políticas públicas, tanto mundial, nacional y regional, entre otros.

Por otra parte, OREALC y UNESCO (2014) determinan que las políticas dirigidas a los directores escolares se destacan, en general, por una ausencia de coherencia interna, la cual evidencia una severa falta de alineamiento entre las diversas áreas en las que se ha buscado incidir, con poca articulación entre estándares y mecanismos de evaluación, entre estándares y funciones de los directivos o entre estándares y formación directiva. Es decir, las políticas públicas están encaminadas a la prestación de un servicio educativo; Sandoval (2008) hace referencia al servicio educativo como de carácter a solventar necesidades de tipo extrínseco en donde el receptor del acto educativo es un agente pasivo.

En este aspecto Bolívar – Botía (2010) afirma que:

Los directores en el ámbito iberoamericano en muchas ocasiones cuentan con escasa capacidad de acción sobre el personal a su cargo, lo que limita gravemente lo que pueden hacer en este terreno. Por tanto, las cosas se logran por liderazgo. La dirección no puede limitarse a tareas de gestión u organizativas de los recursos humanos: debe dirigirse preferentemente a todo aquello que puede promover la mejora de la enseñanza. (p. 101)

En el Colegio Nelson Mandela I.E.D la gestión directiva busca orientar el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno; así mismo, debe evidenciar el liderazgo escolar a la hora de

sumar y coordinar esfuerzos entre el colegio (miembros internos de la comunidad educativa) y otros estamentos, para lograr alcanzar la finalidad institucional. En particular, las acciones directivas de la coordinación y la rectoría apuntan a los siguientes aspectos:

- La consolidación de los requisitos para el reconocimiento como institución distrital.
- Elaboración y coordinación de proyectos con el propósito de la consecución de recursos económicos ante otras instituciones.
- Definición del horizonte institucional a través de la metodología llamada cartografía social, con la participación de toda la comunidad educativa (estudiantes, docentes, padres de familia, egresados y sector productivo).
- Generar un buen y agradable clima escolar que potencie los procesos educativos con miras de alcanzar el desarrollo integral.
- La instalación de los diferentes estamentos del gobierno escolar.

De hecho, las acciones mostradas por los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D se encuentran marcadas fuertemente en la dimensión estratégica. A razón de focalizarlas en la consecución del horizonte institucional para un buen servicio educativo. Y por ello, su horizonte está orientado a la consecución a corto plazo para aumentar la eficacia educativa, a partir de las actuaciones académicas, pedagógicas y sociales de todos y cada uno de los miembros de la comunidad mandelista.

La comprensión y aplicación del liderazgo, según Schein (1988), es deseable para todos los miembros de la comunidad, pero en especial para los directivos docentes que deciden realizar el ejercicio de liderar. Para ello, el líder deber crear y cambiar la cultura, valorar la funcionalidad de los supuestos, reconocer las motivaciones y la participación, alinear los elementos del horizonte institucional, entre otros.

Sin embargo, la otra realidad institucional, descrita por docentes, padres de familia y estudiantes, apunta a fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje; dar alcance de logros, metas y objetivos institucionales; dar profundización de saberes en el área de ciencias naturales y en el desarrollo de habilidades artísticas y deportivas; intervención



directa de los padres de familia en los procesos internos a partir de la participación y el aumento de hora clase.

Es importante señalar que estas tendencias se encuentran enmarcadas en enfoques mecanicistas y/o psicosociológicas. De acuerdo a Sandoval (2008), por cuanto apuntan a la eficiencia y eficacia del alcance de los objetivos institucionales, las motivaciones extrínsecas e intrínsecas de padres de familia y estudiantes, normas funcionales, conductuales y culturales y de resultados; su enfoque ético es unilateral o intermedio, el trabajo del docente tiene una visión objetiva de sus acciones y los directivos hacen uso de una comunicación vertical.

Vale la pena decir que, para el directivo docente, tanto coordinación como rectoría, el liderazgo puntualiza la legitimación social de sus cualidades y de la capacidad legal para tomar decisiones en la institución; para ello, Palacín (2015) determina la legitimación del poder basado en el saber otorgado por los miembros de la institución, conocido como *auctoritas* y no en el poder formal conferido por autoridad legal, componente que le ha otorgado ese reconocimiento, llamado *potestas*.

Por tanto, el liderazgo basado en la *potestas* radica en el cargo, en el liderazgo formal y en el principio de jerarquía; mientras que los que se basan en la *auctoritas* enfatizan el liderazgo material, a través de las cualidades, aptitudes y actitudes personales de los miembros de la comunidad educativa. En el Colegio Nelson Mandela I.E.D sus directivos docentes presentan un liderazgo que posee los dos aspectos, con una tendencia marcada en la *potestas*.

Al tener en cuenta esto, el liderazgo del directivo docente se visibiliza en la institución, a partir de las acciones tomadas, se observa que sus motivaciones se presentan como una dimensión que expresa su relación. Con respecto a la toma de decisión, Vélaz (1999) expone que, el directivo docente opta por una acción determinada a partir de la configuración de las motivaciones propias en un momento dado.

El directivo docente del Colegio Nelson Mandela I.E.D debe, en la toma de decisiones y en su actuar, según Vélaz (1999), coordinar la enseñanza - aprendizaje

diaria, la racionalidad de sus emociones, la interacción con la comunidad, la valoración de las posibles alternativas desde la concepción legal, pedagógica y humana, su libertad, indagación de objetivos, entre otros; con el propósito de lograr sus fines propios o motivos del mismo, armonizados con su forma de liderar y ejecutar el liderazgo.

En conjunto y para resaltar la importancia de las percepciones motivacionales de los directivos docentes sobre el liderazgo, en su accionar diario en el Colegio Nelson Mandela I.E.D, buscan impregnar su estilo en el actuar, planificar y verificar, a partir de la finalidad institucional. Pérez (1992) plantea que la gestión humana tiene resultados o consecuencias y constituye una fuente de motivación para la persona que actúa producto de sus inspiraciones. Estos motivos movilizan y generan satisfacción en cuanto a la identificación, lealtad del directivo con la institución, autoridad y liderazgo.

En resumen, el directivo docente del Colegio Nelson Mandela I.E.D, en su ejercicio de actuar, planificar, hacer y verificar, debe contemplar elementos o situaciones que inciden directamente en su gestión: las motivaciones, el liderazgo, las costumbres y las creencias para el alcance del horizonte institucional y los motivos propios. Por todo ello, se plantea el siguiente problema de investigación.

### **Formulación del problema.**

¿Cuáles son las motivaciones de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D que configuran el estilo de liderazgo?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta que ayude a reconfigurar el liderazgo, como manifestación de la cultura institucional del Colegio Nelson Mandela I.E.D. a partir de las motivaciones de los directivos docentes.

**Objetivos específicos**

1. Identificar los enfoques motivacionales que direccionan el estilo de liderazgo presente en los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D.
2. Contrastar la relación entre el enfoque motivacional y el estilo de liderazgo percibidos entre los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D.
3. Analizar las motivaciones de los directivos entrevistados a la luz de la teoría motivacional de Pérez López.

## Capítulo 2. Marco Contextual

El Colegio Nelson Mandela I.E.D, ubicado en la carrera 90ª No. 46 – 50 sur de la Localidad de Kennedy, cuenta con aprobación para los niveles de educación pre – escolar, educación básica (primaria y secundaria) y el nivel de educación media a partir del 22 de abril de 2015; es de calendario A, de carácter oficial, mixto y otorga el título de bachiller académico.

El colegio desde sus inicios ha sufrido los siguientes cambios en su naturaleza legal:

- Naturaleza Privada: funcionó como Institución Educativa Compartir Tintal desde el año 2006 hasta el año 2013. Fue operador de la Secretaría de Educación Distrital – SED con la figura en convenio.
- Naturaleza Oficial – Pública: desde enero 19 del 2014 a 21 de abril de 2015, funcionó como Sede B del Colegio Eduardo Umaña Luna I.E.D. y a partir del 22 de abril del presente año fue reconocida como Colegio Nelson Mandela I.E.D, a través de la resolución No. 08-030 del 22 de abril de 2015 de la Dirección Local de Educación de Kennedy – DLE.

La postura estratégica de las acciones de los directivos del Colegio Nelson Mandela I.E.D se alinean con los Objetivos del Milenio de la Unesco, los desafíos para América Latina y el Caribe y la cualificación por competencias de la siguiente manera:

1. La gestión directiva, encargada de orientar el colegio a partir del direccionamiento estratégico; la cultura institucional; el clima; el gobierno escolar y las relaciones con el entorno, evidencian liderazgo escolar a la hora de sumar y coordinar esfuerzos entre la institución (miembros internos de la comunidad educativa) y otros estamentos para que, de ésta manera, se pueda lograr su horizonte institucional. Esto a raíz de:

- Consolidación de los requisitos para el reconocimiento del Colegio Nelson Mandela I.E.D, a través de la resolución de la Dirección Local de Educación - DLE.
  - Elaboración de proyectos con la Alcaldía Local de Kennedy para la consecución de recursos económicos: dotación de la Ludoteca para la primera infancia.
  - Definición del horizonte institucional a través de la metodología “Cartografía Social”, con la participación de toda la comunidad educativa (estudiantes, docentes, padres de familia, egresados y sector productivo).
  - Generar un buen y agradable clima escolar que potencie todos los procesos educativos con miras de alcanzar el desarrollo integral.
  - La instalación de los estamentos del gobierno escolar, con representación de los miembros de la comunidad educativa.
2. La gestión académica, encargada de enfocar las acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias en el desempeño personal, social y profesional, no ha avanzado en los lineamientos institucionales, en cuanto a lo que los estudiantes deben aprender (planes de estudios por área y/o dimensiones institucionales), modelo pedagógico y modelo evaluativo acorde a sus dinámicas (criterios de evaluación en términos de las actividades desarrolladas en el día a día: asistencia, calificaciones, repitencia, promoción, recuperaciones, estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE), etc.).

Sin embargo, si ha avanzado en la organización de las áreas y/o dimensiones obligatorias y optativas por jornada, actividades en procura del desarrollo integral de los estudiantes, actos de enseñanza y aprendizaje que se han concretado en el aula de clase y en el formato de la evaluación. Todo lo anterior se evidencia a partir de las siguientes razones:

- Hay planes de estudios de cada área, por jornada.
- No hay engranaje en la unidad conceptual de las áreas de conocimiento de pre escolar a grado once.
- No hay articulación ni concepción de los ciclos.

- Los proyectos transversales se realizan desde la visión de las áreas, en procura de la integración de algunas actividades.
  - El Plan Integral de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PIECC) se encuentra en socialización para su incorporación en los planes de estudios.
  - No hay apropiación del Sistema Institucional de Evaluación de los Aprendizajes (SIEA), dejado por el Colegio Eduardo Umaña Luna I.E.D, dado que no existe identidad hacia él. Sin embargo, se inició el trabajo de reconstrucción del SIEA del Colegio Nelson Mandela I.E.D.
  - En la articulación con las Instituciones de Educación Superior (IES), sólo han tomado la decisión de iniciar el proceso con el acompañamiento de la Secretaria de Educación Distrital – SED.
  - No se ha contemplado el grado 12.
  - En la incorporación del proyecto 40X40, sólo ha avanzado en pre escolar, con el desarrollo de habilidades deportivas (deportes de conjunto y artes marciales). En cuanto a primaria tienen la aprobación del proyecto, pero falta la incorporación de los docentes que van a liderar el proceso de desarrollo de habilidades artísticas (música). En secundaria no se han dado las condiciones físicas, metodológicas, de talento humano, etc., para iniciar el proceso.
  - El proyecto de bilingüismo cuenta con el aula de inmersión en inglés, acompañado por un docente en propiedad con la figura de “docente en comisión” y un docente “nativo” para orientar y desarrollar este proyecto.
  - No hay incorporación de un currículo para la enseñanza en la educación especial; extra edad, necesidades educativas especiales (síndrome dawn, sordos, ciegos, retardo, autismo y assper get) y talentos excepcionales.
  - No tiene un proyecto que responda al aprovechamiento del espacio, especialmente en el momento del refrigerio de los estudiantes como pretexto y complemento educativo en la formación.
3. En lo que se refiere a la gestión administrativa y financiera, la que da soporte al trabajo institucional desde los procesos de apoyo a la gestión académica, administrativa (planta física, recursos y servicios), manejo del talento humano y

apoyo financiero o contable, ésta provee los mínimos elementos para la prestación del servicio educativo. Estos elementos se visibilizan en cuanto a la infraestructura, dotación, asistencia de estudiantes, mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje, condiciones de trabajo y desarrollo de los docentes, soporte financiero y contable. Esto se observa a partir de:

- Uso de la plataforma de apoyo escolar para la sistematización de notas.
- No cuentan con biblioteca; por tanto, no se requiere de un profesional para ello.
- Cuenta con personal administrativo: una secretaria que hace las funciones académicas y de rectoría; una almacenista y dos personas para apoyo administrativo.
- Se tiene un espacio propio para la alimentación de los docentes.
- Servicio de aseo y vigilancia dado por la SED.
- 25 salones, 1 laboratorio de físico – química (dotado con material en física, química y biología), un aula de inmersión en inglés, 1 aula para danzas y auditorio (dotado con un equipo de sonido), 1 aula para sistemas (con 22 equipos portátiles y 77 tabletas), 10 oficinas (funciona secretaría, orientación, rectoría, coordinación, almacén y emisora), 6 bodegas (funciona almacenamiento, depósitos, Chuck de basuras, etc.) y sala de profesores (mesas y sillas; no hay lockers).
- Zona de recreación: cuenta con una cancha multifuncional. El espacio es insuficiente para albergar a 400 estudiantes en hora de descanso. Por tanto, se hace uso de la zona verde de la comunidad.
- Hay dotación de pupitres para 1000 estudiantes por jornada distribuidos en pre escolar, primaria y secundario.
- Equipo de sonido profesional con consola, torres, micrófonos, extensiones, parlantes, soportes de micrófonos, etc.
- Dotación deportiva para todos los ciclos de enseñanza.
- Circuito cerrado de TV con 15 cámaras y con soporte técnico y tecnológico.
- Servicios públicos de luz, agua, teléfono e internet (no hay servicio de red inalámbrica).

4. Por último, la gestión comunitaria, encargada de las relaciones del colegio con la comunidad, la participación, la sana convivencia, la atención a grupos poblacionales y prevención de riesgos, busca que las y los estudiantes reciban una atención integral al disponer de servicios internos para su bienestar, apoyo integral y establecer estrategias para prevenir cualquier clase de riesgo.

Debido a lo anterior, la institución ha tenido dificultades de acercamiento con la comunidad, en razón del cambio en su naturaleza legal como colegio del año 2013 al 2014, lo cual provocó falencias en el proceso de transición administrativa; algunas falencias observadas son: demora en la vinculación de maestros (provisionales o en propiedad), demora en la dotación de materiales pedagógicos para la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, el cambio de la cultura en la naturaleza del colegio y su incidencia en los procesos de enseñanza, aprendizaje, contratación docente y matrícula.

El Colegio Nelson Mandela I.E.D se encuentra en un contexto sociocultural de estrato 3, rodeado por las unidades habitacionales de interés social del sector de las margaritas; sus vecinos, en su gran mayoría, han terminado sus estudios de bachillerato y, en bajo porcentaje, poseen estudios técnicos, tecnológicos o profesionales. Debido a esto se infiere que, la comunidad no necesita programas de alfabetización a padres de familia.

Los estudiantes tienen una visión de continuar su formación académica luego del bachillerato, en cuanto a formación formal técnica, tecnológica o profesional. Igualmente, la gestión de la comunidad presenta las siguientes características:

- El único vínculo con la administración distrital o sector público es el colegio, convirtiéndose éste en una oportunidad de acercamiento con la comunidad.
- Se requiere crear espacios de aprovechamiento del tiempo libre, para ello es necesario espacios o tiempos extracurriculares.

En conclusión, el Colegio Nelson Mandela I.E.D presenta unas características únicas y aprovechables para el ejercicio del liderazgo por parte de los directivos docentes, conducentes a mantener la alineación de los Objetivos del Milenio de la Unesco con el



proyecto educativo institucional, en cuanto a la educación para la cualificación por desempeños. Por tanto, su postura estratégica debe estar diseñada de tal manera que determine su horizonte institucional, basado en las acciones humanas de los directivos docentes; en busca de fundamentar toda su estructura académica, pedagógica y social con el apoyo de la gestión administrativa y de los padres de familia.

## **Capítulo 3. Marco Teórico**

### **Clima y Cultura Organizacional**

El clima y la cultura hacen referencia a elementos tangibles e intangibles que definen la organización a través de todas las acciones humanas de sus integrantes. En ello, Chiavenato (1992) argumenta que el clima es el medio interno de la organización que es determinado por las percepciones de la realidad del grupo y, según Hofstede (2010), la cultura es la programación colectiva de la mente que es distinguida por sus miembros.

Es importante resaltar que estas características de la organización poseen elementos propios que la diferencian en el desarrollo de las relaciones humanas, en sus prácticas y procedimientos y en el alcance de su finalidad. Todo esto desde la imagen de la empresa u organización y sus relaciones interpersonales, entre sus agentes, para ver reflejado la conducta social y laboral, la disposición del esfuerzo y el compromiso y su productividad; con el objeto de alcanzar el crecimiento personal, la producción organizacional, la satisfacción del usuario o cliente y la competitividad con otras organizaciones.

Ahora bien, estos elementos constitutivos se manifiestan en la organización mediante las diferentes relaciones con sus miembros; según Berthoud y López (2013), desde una perspectiva subjetiva, reconoce las presunciones generales de la existencia de la realidad para satisfacer necesidades desde lo simbólico, conductual, estructural y material. En la organización educativa esto se observa desde las percepciones de los docentes, estudiantes, padres de familia, directivos docentes, administrativos, como una realidad compartida para la satisfacción de las necesidades.

En las organizaciones educativas es importante resaltar los elementos estratégicos que permiten construir, desarrollar y mantener un clima y una cultura al interior de la escuela; a través, según Berthoud y López (2013), de la innovación y toma de riesgos, atención al detalle, refuerzo de la identidad institucional y sus manifestaciones

simbólicas, estructurales, conductuales. Además de, según Marabotto (1999), la definición del entorno, la generación de compromiso interno, los mecanismos de control interno y la estabilidad social.

En otras palabras, un buen clima y una buena cultura organizacional permiten maximizar, conforme Chiavenato (2004), los índices de calidad de vida laboral para mejorar los efectos personales y organizacionales de sus miembros. Es decir, hay una buena imagen gerencial o directiva y empresarial, apoyo organizacional, buena satisfacción de las necesidades reales, motivación por parte de los directivos y buen desempeño laboral para el logro de los propósitos personales e institucionales.

Cabe señalar que, se debe tener en cuenta el proceso de liderazgo como un factor determinante al momento de realizar motivación, capacitación y entrenamiento, control, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales con los miembros de la organización. Por tanto, “el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder” (Serrano & Portalanza, 2014, p. 117).

Los colaboradores de las organizaciones aumentarán su desempeño al percibir un buen clima laboral e incidiendo en la sensación de pertenencia. Para ello, el directivo debe enfocar todas sus capacidades, habilidades y destrezas para el alcance de los motivos que dan sentido a la institución y por ende a sus miembros, fortaleciendo la calidad del clima y la cultura organizacional (Serrano & Portalanza, 2014). En cuanto al desempeño de los colaboradores en las organizaciones, el líder podrá aumentarlo en la medida que ejerza influencia a través del liderazgo y la motivación, que favorezcan el logro del horizonte institucional.

En conjunto, el clima y la cultura organizacional presentan factores y dimensiones, que son determinados por la ejecución del liderazgo del directivo, con el objeto mejorar las percepciones de sus colaboradores y optimizar la calidad sobre las prácticas, su historia y demás elementos constitutivos para el alcance de sus objetivos. En ello, se debe puntualizar la responsabilidad y necesidad de quién los dirige para el crecimiento interno.

## **El Colegio Como una Organización Humana Educativa**

Posterior al análisis del clima y la cultura organizacional se debe definir o conceptualizar a las organizaciones y a la empresa. Para efectos de la presente investigación se tomará como referencia el colegio o centro educativo. La organización educativa, colegio o institución, se percibe como un micro - mundo delimitado por los elementos característicos: espacio, tiempo, comunidad, roles, sitios de trabajo, etc., como lo argumentan Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009). En tanto que, el Ministerio de Educación Nacional (2016) define a la escuela y/o institución educativa como un establecimiento educativo o conjunto de personas y bienes, promovidos por las autoridades públicas o privadas.

Para Cabrera (2014), la organización, sin importar su naturaleza pública o privada, es el espacio donde confluyen individuos, los cuales actúan de forma activa en los procesos económicos, administrativos y misionales de la organización; a partir de la armonización de la ejecución del liderazgo y la motivación del directivo.

El ambiente y la estructura de la escuela se analizan desde las diversas gestiones que la componen. El Ministerio de Educación Nacional (2008) define la gestión institucional como la conjunción de cuatro áreas, con el objeto de alcanzar sus propósitos, desarrollar sus capacidades y consolidar su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Estas gestiones se clasifican en la gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y la gestión de la comunidad.

En otras palabras, las gestiones abarcan y puntualizan cada uno de los procesos y componentes al interior de la escuela. De forma análoga, Salazar et al. (2009) describen que el ambiente laboral está constituido por tres determinantes: general, operativo e interno. Estos determinantes, al igual que las gestiones, refieren la escuela desde sus compuestos (divisiones internas, la organización y estrategias), la interacción con el cliente y los proveedores (estudiantes, padres de familia, contexto, docentes, etc.) que ejercen la influencia y la fuerza entre sus componentes.

La gestión institucional propende por la calidad educativa a partir de la acción directiva, en la ejecución del liderazgo por parte del directivo o equipo directivo. Este equipo es el componente básico en las instituciones escolares para maximizar los potenciales educativos. Para Pérez (2014), “este esfuerzo por parte del cuerpo directivo tiene que articularse, tanto con el trabajo colegiado de los docentes como con la intervención de la comunidad educativa en su conjunto” (p. 361).

Conforme se evidencia la necesidad de centrar los aspectos misionales de las organizaciones en el ser humano, dado que la sociedad y el mundo entero están cambiando, para fundamentar las relaciones humanas. Entonces, es importante resaltar la necesidad de orientar las acciones directivas en las organizaciones, y en especial la escuela, desde un enfoque antropológico, para centrar al ser humano como fin último en lo misional.

Dicho enfoque presenta una relación de oposición entre la organización empresarial y la organización educativa, observada desde la óptica humana. La oposición de las organizaciones es de carácter relativo o de complementariedad, donde se excluyen sus fines específicos, pero a su vez se reclaman mutuamente, dado que su dependencia permite el alcance de sus fines genéricos. En este punto, Sandoval (2008) afirma:

Entender la relación como oposición relativa o de complementariedad entre la organización educativa y la organización empresarial significa que, al mismo tiempo que se distinguen por el propósito o finalidad específica, se complementan por su carácter de organización, y su finalidad común o genérica (p. 141).

En relación con los aspectos particulares de la organización empresarial y la organización educativa, su dimensión específica, sus resultados particulares y esenciales, como fin último de la organización, es lo que hace que se excluyan y diferencien una de la otra. Es decir, el propósito o finalidad de cada una de las organizaciones, como lo plantea Sandoval (2008), es contribuir a alcanzar sus intenciones compartidas o fines comunes.

Hay que hacer notar, según Chinchilla y Torres (2001), que la competencia distintiva de las organizaciones humanas es la capacidad de hacer el bien, al depender de

las habilidades y actitudes desarrolladas para alcanzar su cometido. Por tanto, las actitudes y habilidades son propias y específicas de las actuaciones de los miembros de cada una de las organizaciones.

En otras palabras, las organizaciones empresariales, como organización humana, tiene como finalidad específica la producción y distribución de bienes y servicios económicos para la subsistencia y conveniencia humana (Sandoval, 2008); esto a través de la provisión de fuentes de trabajo, con el objeto de alcanzar la plenitud del hombre y el progreso humano en su totalidad. Es decir, su carácter es económico en pro del perfeccionamiento humano en la sociedad para aportar al bien común.

Por otro lado, Cardona L., Cardona P. A. y Cardona P. S. (2006) afirman que la empresa debe buscar un plan para ganar dinero, tener en cuenta la dignidad humana, estabilidad y orden para generar fundamento en la organización, innovación y cambio que garantice su permanencia, sin olvidar su responsabilidad social en cuanto a reconocer a la persona en una comunidad. En ello, la organización empresarial busca los beneficios económicos a través de la acción justa como medio para alcanzar los fines específicos como concepción de la organización humana.

Por el contrario, la organización educativa, desde su naturaleza humana, “tiene como finalidad 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). En otras palabras, la finalidad específica de la organización educativa busca el perfeccionamiento humano a través del desarrollo de la persona por medio del proceso de enseñanza y aprendizaje que se da en la escuela, como centro de educación formal donde confluyen las verdades, concepciones y percepciones de la realidad, sus metas, principios y todos los dispositivos que la identifican.

Para ello, Barrio (2013) manifiesta que, en ésta tarea, es importante que las instituciones educativas de hoy en día tengan presente el redescubrir la realidad que subyace a la educación, a la escuela y a los elementos inmersos en ella; con el objeto de potenciar el desarrollo de las dimensiones del ser, para recuperar su finalidad. Así

mismo, Castro, Giraldo y Álvarez (2010), en cuanto a la acción de educar, afirman que “la responsabilidad de la educación es convertir los sueños en realidad para que las personas vivan dignamente” (p. 25). La idea central es, lo que se decide ser de nosotros mismos, a partir del ser y el ser libre sin decidirlo, para formar integralmente a la persona, en cuanto al entendimiento y la voluntad del ser virtuoso en el obrar y en el hacer en la vida.

Las organizaciones educativas, afirma Sandoval (2008), satisfacen de forma directa a los agentes que intervienen en las actuaciones humanas, por cuanto la acción formativa a través de la relación de ayuda por el otro, a partir de la convicción y el compromiso de la misma acción, desde el querer y el poder. Desde la realidad institucional, el deseo de las acciones humanas, de los integrantes de la comunidad educativa por establecer la relación de ayuda recíproca, entre docente y estudiante, para realizar el proceso de enseñanza – aprendizaje en cuanto al querer y el poder recibirla de parte y parte, se ve plasmada con la idea central en cuanto a la finalidad de la organización educativa, de formar integralmente a la persona con el propósito de hacerla virtuosa.

El siguiente punto trata sobre el fin genérico o común entre la organización empresarial y educativa, como organizaciones humanas, en cuanto al perfeccionamiento del ser. Esto es, desde el orden de los propósitos que las dos organizaciones tienden a realizar, a partir de sus fines específicos y confluyen en el objetivo último de las actuaciones del ser humano, al ser un punto de convergencia de sus finalidades.

En otras palabras, para Sandoval (2008), el fin último del ser humano consiste, desde la postura genérica, en alcanzar la perfección humana desde el formar y educar para lograr la felicidad a partir del cultivo sus virtudes, la libertad en razón a la voluntad y sometido al intelecto. Todo esto enriquece los niveles de satisfacción, promueve el bien común como función económica, humana y social. En particular, concebir la actuación humana como especificación de su finalidad. Dicha finalidad está suscrita desde lo transitivo e inmanente, desde el hacer, que conlleva a un saber técnico del buen profesional en su realidad, al obrar, que parte de un saber ético de un profesional bueno de sus capacidades. A saber, las acciones humanas están enmarcadas en la actividad y

en la acción (praxis y poiésis), las cuales presentan una subjetividad de aceptación de la misma realidad a través de las virtudes o vicios del ser.

Para Barrio (2013), la finalidad de la actuación humana está determinada por la naturaleza del ser; naturaleza que se relaciona desde lo biológico, intelecto, afectivo y sensitivo, para aceptarse a sí mismo, esto describe su primera naturaleza, con la que se nace. Por otro lado, el ser que es educable y educando a través del obrar, lo que llega a construirse a partir de lo que se hace, en virtud del entender y el querer de su acción, define su segunda naturaleza.

En otras palabras, la organización empresarial y la organización educativa parten de la generalidad de los elementos que la componen, los valores que la nutren, los beneficios que persiguen a través del tiempo, la prestación de un servicio a partir de una necesidad real, la contribución del trabajo en la dignificación de la persona en los diferentes ámbitos de aprendizaje, en los que se desenvuelven los agentes de la organización humana. Para ello, es importante resaltar lo que argumenta Pérez (1992), en cuanto a la satisfacción de las necesidades desde la organización:

La organización real incluye la organización formal, más todo el conjunto de interacciones que se dan entre personas y que, lógicamente, o están previstas – ni pueden muchas veces estarlo – por la organización formal. El conjunto de interacciones reales que se producen en el seno de una organización real y que no están contempladas en la organización formal se suele denominar de varias maneras. (p. 11)

Por tanto, la organización empresarial y la organización educativa orientan la prestación del servicio a la satisfacción de las necesidades reales de los agentes o miembros; desde sus carencias, percepciones y satisfacciones de las mismas. En ello, Pérez (1992) argumenta que los agentes de las actuaciones humanas, dentro de una organización, satisfacen sus necesidades desde las realidades sensibles, personales y su propio mundo interior, a través de las relaciones y motivaciones del orden trascendente. Es decir, las finalidades genéricas de las organizaciones están en busca del perfeccionamiento humano y social, para reconocer la dignidad de la persona y su plenitud en su actuar.



En consecuencia, las acciones del directivo docente, a través del liderazgo, aportan al crecimiento y configuración de la cultura y su posibilidad de transformación. Del mismo modo, Schein (1998) afirma que la comprensión cultural es deseable para todos los miembros de la organización, pero es esencial para los líderes, a partir del uso del mismo. El líder crea y cambia la cultura a partir de la motivación, el involucramiento y la participación del bien común (creencias, valores y supuestos). Por ello, Cardona (2001) afirma que “el tipo de asociación – de liderazgo – que se crea entre líder y colaborador depende principalmente del comportamiento del líder: de cómo influye y motiva a sus colaboradores” (p. 136).

Por ende, el alcance del horizonte institucional es influenciado por los comportamientos, valores y motivaciones en la ejecución del liderazgo por parte del directivo (Cabrera, 2014). Para ello, es él quien motiva a sus colaboradores con el objeto de aumentar los resultados de la institución.

En definitiva, los directivos docentes, en ejercicio del liderazgo en la institución, deben orientar las acciones humanas de todos los miembros de la comunidad educativa. Esto con el objeto de ayudar en el crecimiento del ser humano, a través de la formación de hábitos buenos, las dimensiones del ser y el desarrollo de su segunda naturaleza, como finalidad de lograr el perfeccionamiento del ser, como alcance de su finalidad genérica, en toda su plenitud. Al considerar que es importante utilizar los beneficios materiales o económicos, desde la finalidad específica de la organización empresarial, como medios para la consecución de los fines.

Por todo esto, definimos al Colegio Nelson Mandela I.E.D, la escuela para la presente investigación, como una organización humana que posee la finalidad de acompañar al estudiante junto con el maestro en la perfección del ser y el logro de su felicidad. Donde se contemplan elementos estratégicos de clima y cultura, como factores claves para el éxito de la misma, a partir de la acción directiva, coordinadores y rector, mediadas por sus competencias y dimensiones.

## **Ethos del Directivo Docente como Configurador de Liderazgo**

Los directivos docentes presentan unas condiciones importantes en su conducta, a partir de elementos internos aplicados en la escuela. Según Pasmanik, Jadue y Winkler (2012) argumentan que el comportamiento que rige a un grupo de miembros de un grupo social es conocido como ethos profesional y está enmarcada en la disposición para resolver los problemas de orden socio moral en el campo profesional.

El directivo docente debe contemplar algunas dimensiones, en la toma de decisiones, que se encuentran presentes en un enfoque integral de la ética. Es decir, el enfoque es hacia las normas, los bienes y las virtudes; las cuales, según se argumenta, proceden de una antropología integral que trata de comprender la acción humana.

De igual modo, el directivo docente como líder en la institución, para Chinchilla y Torres (2001), debe presentar un liderazgo personal o auto liderazgo para poder liderar a otros, nutriéndose de las competencias de autoconocimiento, inteligencia emocional, proactividad, gestión del tiempo, el estrés, gestión de la trayectoria (personal y profesional) y madurez afectiva. De ahí, debe presentar una relación de influencia en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante en la institución.

Por tanto, el directivo docente ejerce el liderazgo con miras de generar calidad educativa en la institución, al incorporar elementos del enfoque antropológico en el Proyecto Educativo Institucional – PEI del Colegio Nelson Mandela I.E.D. De acuerdo a Sandoval (2008), el enfoque antropológico es el más idóneo y el que mejor se adecua a la organización educativa porque permite dar una nueva mirada sobre el concepto de calidad educativa, centrada en el ethos profesional del docente y en el acto educativo, para recuperar lo misional e ideario, al señalar la moral y lo ético en todas y cada una de las actuaciones humanas.

En este punto, Sandoval et al. (2010) afirman que, en la mayoría de las veces, la finalidad educativa de los PEI no apunta a la acción formativa, las prácticas escolares y universitarias; por estar enfocadas en modelos mecanicistas o psicosociológicas, generan

vacíos en la coexistencia para vivir entre los seres. Por eso, es importante que el Colegio Nelson Mandela I.E.D añada elementos antropológicos consistentes a su PEI.

Con respecto a la actuación del directivo docente se puede señalar, según Pérez (1992), que tiene resultados o consecuencias en todos los agentes de la institución y se constituye en una fuente de motivación por cuanto la persona que actúa. Es decir, es un factor determinante en el momento de configurar el alcance de los fines institucionales; afirman Sandoval et al. (2010), ser libre y por tanto ético al procurar el alcance de los bienes sociales.

Además, la actuación del directivo docente debe estar enmarcada en un ámbito profesional configurada por su aptitud y disposición para la acción. En esto, Sandoval (2008) afirma que:

La calidad configura el ethos profesional de las diferentes profesiones fundamentadas en la dimensión objetiva del trabajo y en el principio del resultado [...] lo que permite fundamentar la calidad educativa en el principio de solidaridad y configurar el ethos docente como profesión asistencial. (p. 234)

Por tanto, es de suma importancia reconfigurar el ethos docente, según Sandoval (2008), en cuanto a “buscar el ajuste del quehacer docente a los requisitos de las profesiones, mejor será profundizar en las características propias del quehacer docente, para educir una nueva noción de profesionalidad” (p. 240). Es decir, el desarrollo profesional del directivo docente se realiza a través de las cualidades éticas en el ejercicio profesional, planteado por Sandoval et al. (2010); el cual es acompañado en un saber profesional, compuesto por un saber teórico (saber educativo) y un saber práctico (saber pedagógico), esto permite generar una nueva forma de gestionar la calidad de la educación en las instituciones, en especial en el Colegio Nelson Mandela I.E.D.

En consecuencia, el *ethos* del directivo docente posee unas cualidades éticas que lo distinguen, en su hacer y obrar, de otras profesiones no asistenciales. Según Sandoval (2008), las cualidades éticas del *ethos*, como profesión asistencial, son la competencia, habilidad o destreza para resolver y afrontar los problemas del trabajo; el saber hacer, el compromiso, donde se implica en aquello que realiza, la iniciativa, vocación de las

acciones en busca de los fines, la dedicación, ofrecimiento, entrega o asignación y la responsabilidad, hacerme cargo de. Asimismo, Sandoval (2008) argumenta que “junto al saber técnico, se requiere de un saber ético que haga bueno al profesional bueno, para conseguir un buen profesional” (p. 239), que es lo distintivo del enfoque antropológico.

Por lo que se refiere al acto educativo, hay que verlo desde los diferentes agentes en la institución. Para los docentes es visto como las estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación del desarrollo humano en los hábitos operativos respectivamente. Para los padres de familia es el acto centrado de la enseñanza, del saber técnico, para el mundo de hoy cualificado en las competencias laborales necesarias del mundo globalizado. Para los estudiantes se centra en la satisfacción de los anhelos y las apetencias en la globalización. Por último, los directivos docentes lo enfocan en la calidad de la gestión en la institución y el liderazgo de las personas, de sí mismos y de sus colaboradores, a partir de sus emociones, relaciones y competencias en su ejercicio diario.

En este sentido, Barrio (2013) afirma que la tarea educativa debe partir de unos dinamismos desde las competencias, destrezas, estrategias, actitudes y aptitudes de las prácticas de enseñanza y aprendizaje en un contexto sociocultural, a partir, del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC. Para esto, es necesario habilitar la libertad del ser, ayudar a crecer y a humanizar la persona, desarrollando hábitos intelectuales y morales para que tenga más recursos (medios, talentos, destrezas, habilidades, etc.) y pueda sensibilizarse ante situaciones del día a día en la institución.

Por consiguiente, los agentes educativos dentro de una organización éticamente comprometida y técnicamente viable, parten del valor de las acciones y de los logros obtenidos por los principios superiores de la actuación humana, con el objeto de buscar el crecimiento personal vinculado al servicio del bien común, como lo expone Sandoval (2008).

En conclusión, el Colegio Nelson Mandela I.E.D en cumplimiento de la promesa de valor que da en los fines expuestos en su horizonte institucional, enmarcados dentro de las políticas públicas, debe incorporar el enfoque antropológico en su PEI, con miras a mejorar su calidad educativa para enfatizar la acción del directivo docente. Según

Sandoval (2008), se debe fomentar el desarrollo de la identidad social, conocimiento de la sociabilidad y la socialización, la configuración curricular de la solidaridad, la coexistencia entre los integrantes de la institución, el rendimiento visto desde el ideario, el espíritu de equipo y la responsabilidad como un hábito operativo para dar elementos a la calidad educativa.

En este punto, Sandoval (2008) afirma que “una educación será de calidad si en las instituciones educativas, los docentes interiorizan dichas virtualidades esenciales en la profesión docente, si logran conseguir que su propia tarea sea un acto ético” (p. 249). Para ello, los directivos docentes deben liderar, como lo afirman Chinchilla y Torres (2001), desde la observación en la contribución de la evaluación, el conocimiento de las responsabilidades, la interpretación como miembros de equipos, la actitud cooperativa, la motivación trascendente, la aptitud del talento independiente, la acción al mejoramiento de la institución para el alcance máximo del resultado.

### **Las Motivaciones como Configuradoras de Liderazgo**

Con respecto a las motivaciones al día de hoy, en la literatura general se han presentado incontables teorías o perspectivas que tratan de explicar la acción humana desde los objetivos o motores que revelan su conducta y mueven al sujeto a tomar decisiones, el no tomar una decisión es en sí una decisión frente a las diversas situaciones. Sin embargo, es importante señalar que estas teorías se complementan mutuamente al señalar las acciones humanas que, como dice Vélaz (1999), no se pueden explicar con rigurosidad al suceder interrumpidamente y discontinuas en el tiempo.

Por otra parte, estas perspectivas han considerado aspectos de la acción humana que incide directamente en la toma de decisiones a partir de los premios, castigos, la conducta reforzada, las necesidades (materiales, fisiológicas, biológicas, sociales, emocionales, filiación, autoestima, pertenencia, etc.), los impulsos, el reflejo, los estímulos, el aprendizaje, la autorrealización del ser, la satisfacción, la relación consigo mismo y con el otro, las expectativas (éxito y fracaso), el rendimiento laboral, los valores, el prestigio, las metas, las compensaciones, los atributos personales, el autoconcepto de sí mismo, los sentimientos asistenciales, etc.

Dicho de otra manera, según Vélaz (1999), “la fuerza de la tendencia que promueve la conducta, teniendo en cuenta no sólo factores internos sino también los factores externos apropiados” (p. 21) en la toma de decisiones en el ser humano, como factor determinante.

Es importante señalar que estos aspectos inciden en la acción humana como objetivos, propósitos o mecanismos que movilizan la decisión del ser. Al mismo tiempo, se encuentra inscritas en teorías que se han planteado a través de la historia, al hacer referencia a enfoques conductistas o mecanicistas, psicológicos y de las relaciones humanas como las propuestas por Maslow, 1991; citado por Vélaz, 1996, p. 216.

Por otro lado, las expectativas, la equidad y el establecimiento de metas dentro de las acciones humanas en el ser se enmarcan en teorías de proceso de las motivaciones humanas. De igual modo, se plantean otras teorías que apuntan al desarrollo cognitivo del aprendizaje social, la atribución y el autoconcepto de la persona. Por último, el nuevo paradigma motivacional de esta época, enfoca los propósitos no centrados en el yo o transitivas de la acción humana y las motivaciones trascendentes de Pérez (2014).

Dado que Sandoval (2008) manifiesta que el enfoque antropológico ayuda a configurar y a alcanzar la calidad en la educación, a partir de los elementos que armonizan con la escuela y el *ethos* del directivo docente para alcanzar la felicidad del ser, el modelo motivacional de Pérez (2014) se ajusta a este fin. Para ello, Vélaz (1999) afirma que:

Un modelo que, al describir el mecanismo de las acciones y decisiones en la empresa, logra integrar todos los conceptos que las teorías de la motivación más avanzadas no sabían cómo coordinar: aprendizaje, toma de decisiones, racionalidad, interacción social, valoración de alternativas, libertad individual, búsqueda de un objetivo, expectativas de alcanzarlo, etc. (p. 258)

Llegado a este punto, es importante señalar la discriminación entre motivación y motivo de la acción humana, a partir del qué y el cómo de la acción. Para abreviar sobre esta diferencia es importante resaltar que toda acción parte de las creencias, metas y demás que dan la energía, desde lo profundo o mueven a las personas, a estos aspectos

se les llama motivos; y los mecanismos por los cuales se hacen efectivo los motivos, los cuales son de actitud obligatorio y fortalecedor en el impulso, son llamados motivaciones. En otras palabras, la motivación hace referencia “al aspecto compulsivo y energético, al impulso; el motivo está del lado de las necesidades, objetivos, deseos y propósitos del individuo y da nombre, por tanto, a la dimensión que proporciona direccionalidad y contenido al impulso” (Vélaz Rivas, 1996. p. 35).

Las acciones humanas están definidas por la relación entre los agentes que intervienen en la acción y en la reacción de la misma de lo que conocemos y sentimos. Para ello, según Pérez (1992), la acción humana o proceso de interacción humana se basa en una relación fundada en la estructura y operación, a través de la organización o institución. Pérez (1991) afirma que “el impulso motivacional que, para la ejecución de una acción determinada, se origina en un agente sobre la base de los contenidos de su comportamiento perceptual” (p. 145). Es decir, estos agentes personales comparten entre sí, el aprendizaje de sus experiencias al relacionarse con otros individuos y modificar sus decisiones con la siguiente interacción.

La teoría antropológica de la motivación de Pérez (2014), define categorías de análisis a partir de las acciones humanas relacionadas con cada uno de los estímulos que movilizan al ser. En primer lugar, estos estímulos son vistos a partir de las necesidades como impulsores, apetencias y esfuerzo físico, a través de la sensación de placer, el control de la realidad con respecto a las habilidades y las competencias; el sentimiento de amor manifestado por medio del querer, el aprecio y la no indiferencia al otro.

En segundo lugar, son analizados como bienes y servicios, que desde las teorías mecanicistas tienen su equivalente económico; esto a partir de la posesión de las cosas o bienes, la sensación de poder, seguridad y lealtad que se tiene al otro. En último lugar, se encuentran los logros de resultados a través de la satisfacción, los aprendizajes y la interacción con el otro como movilizadores de los estímulos.

Ahora bien, en un principio el liderazgo, que plantea Pérez (1991), pretendía razonar sobre los líderes y cómo actuaban en una situación concreta de su comportamiento a partir de la imposición de acciones a los colaboradores, en busca de resultados externos

a ellos. Comportamientos asociados a los estímulos económicos, necesidades internas del ser y la relación con el otro. Sin embargo, esta concepción ha sufrido modificación, y hoy en día pretende mejorar y potenciar las intenciones del colaborador entorno a alcanzar objetivos organizacionales (horizonte institucional) y personales.

En este aspecto, Mengel (2012) afirma que “leadership being a process of influencing oneself (self leadership) or others to actualize particular values and / or to demonstrate certain behavior” (p. 28). Por lo que exige de quién ejerce el liderazgo atributos que describen sus capacidades en cuanto a planeación estratégica, escucha activa, generación de confianza, cuestionamiento efectivo, el reconocimiento del otro, la retroalimentación y el manejo del conflicto sobre sí mismo y sobre los demás.

En relación con las actuaciones humanas, en ellas se adquiere conocimientos por el entrenamiento o la práctica a través de los hábitos. Para Pérez (1992), el aprendizaje lo conciben como el “cambio al interior de las personas que han realizado la interacción como consecuencia de la experiencia puesta en práctica” (p. 66). En este aprendizaje se identifica la regla de decisión como el “conjunto de operaciones por las que el agente activo elige su acción” (Pérez, 1992. p. 66). Las acciones realizadas por los agentes (el activo y reactivo) en la interacción humana, presentan consecuencias de los resultados extrínsecos (propia interacción), internos (aprendizaje del agente activo) y externos (aprendizaje del agente reactivo) desde la eficiencia, la eficacia y la consistencia en las satisfacciones producidas.

Dado que todo aprendizaje produce resultados, Pérez (1992) afirma que estos se convierten en un motivo para las decisiones de una persona, los cuales son motivos para la acción personal. Estos motivos impulsan la acción como propio del aprendizaje y de los aprendizajes de las demás personas, desde las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes al ser respuesta de los resultados esperados de los mismos.

En consecuencia, de estos resultados, los líderes han de tener alguna influencia de los motivos trascendentes para tomar las decisiones directivas, con el objeto de contemplar la finalidad de la institución (Pérez, 1992). Incluso, en los directivos docentes las motivaciones actuales corresponden a acciones racionales y espontáneas



que generan o aumentan el potencial de la motivación para maximizar la satisfacción perceptual.

Dado que en la acción humana se encuentra inmersas todas las motivaciones, se hace imperioso definir la motivación trascendente; la cual, por su carácter ontológico y determinista, contiene las otras dos motivaciones, intrínsecas y extrínsecas. Por ello, Pérez (1991) argumenta como “la motivación trascendente en sentido propio y pleno es el impulso del amor afectivo; es decir, el impulso a mejorar el estado interno de la potencia de gobierno de cualquier agente personal con el que se interaccione” (p. 280). Es decir, las motivaciones trascendentes se alinean con la finalidad específica en la formación de los estudiantes, con las satisfacciones afectivas que se generan a través de los sentimientos, para dar el valor real sobre la dignidad del ser humano que siente sobre los demás.

Todos estos elementos son causales de la calidad motivacional, dependiente de la sensibilidad de la persona para ser movida por los 3 tipos de necesidades: materiales, de conocimiento y afectivas; producidas en los mundos sensibles, personales e internos; con el objeto de superar los conflictos motivacionales, intermotivacionales e intramotivacionales. En este sentido, Aparicio (1999) afirma que el liderazgo asigna un empuje en el camino hacia la satisfacción de las necesidades básicas de triunfo, al generar sentimientos y evocar el control sobre la vida de quienes dirige.

En los directivos docentes las motivaciones actuales corresponden a acciones racionales y espontáneas que generan o aumentan el potencial de la motivación para maximizar la satisfacción perceptual. Es decir, toda acción que determine el directivo docente, a través de las decisiones tomadas, debe prescribir una linealidad entre los motivos, la motivación y la conducta que describe; todo para apuntar o afectar las decisiones mismas.

En resumen, el impulso que genera la acción directiva para el logro de las satisfacciones de los miembros de una comunidad educativa configura el liderazgo. Al ser una cualidad ejecutable del directivo en la organización, a partir de los propósitos y

los medios para alcanzarlo. Propósitos de índole trascendente, en donde el ser es el centro de toda acción directiva y humana.

### **El Liderazgo como Resultado de la Conjunción de *Auctoritas* y *Potestas***

El siguiente punto trata del liderazgo como resultado de la conjunción de la legitimación del poder desde dos posturas distintas pero complementarias, las *auctoritas* y las *potestas*. Es aquí donde confrontan dos estilos de liderar en una organización o institución; como lo señala Vanney (2009), ante una institución conformada por diferentes estamentos, el liderazgo se divide entre los que poseen el reconocimiento de ejercerlo, *auctoritas*, y quienes lo ejercen desde el poder de su cargo, *potestas*. El poder otorga un afán de fascinación y requiere de una fuerza para obligar obediencia. Mientras que la autoridad parte de la impresión moral que se tiene y se adquiere por la disposición de los colaboradores.

Es decir, el liderazgo debe contemplar la autoridad porque ésta determina la conducta de las personas o seguidores del líder, a partir de las actuaciones humanas del poder legitimado por los estamentos correspondientes.

Al considerar que la *potesta* y la *auctoritas* en la institución, éstas se manifiestan en los directivos docentes de la institución, a partir de los tipos de poder que ejercen, los cuales están correspondidos con los diversos tipos de motivaciones, para lo cual se encuentran relacionados con las formas de influenciar los comportamientos de los colaboradores por parte de los directivos docentes. Dicho de otra manera, en las instituciones el poder es “la capacidad de influir en los comportamientos de las personas, la capacidad de influir en cada uno de los distintos tipos de motivos, que son los que, en definitiva, determinan dichos comportamientos, será origen de tipo de poder diferente” (Pérez, 1992, p. 108).

Por tanto, los motivos y las motivaciones que mueven o describen la acción humana, en especial el del directivo docente, orientan el tipo de poder que se hace uso con el colaborador. Para ello, Pérez (1992) afirma que existen tres tipos de poderes: el poder coactivo, relacionado con los motivos y las motivaciones extrínsecas; el poder

manipulativo, relacionado con los motivos y las motivaciones intrínsecas; y el poder afectivo, relacionado con los motivos y las motivaciones trascendentes. De modo que, los dos primeros poderes, coactivos y manipulativos, están determinadas en la concepción de *potestas* y el tercer poder, afectivo, determina la autoridad en el ejercicio o *auctoritas*.

Existen tres tipos de líderes, el transaccional, transformador y trascendente, que se encuentran configurados a partir de las *auctoritas* y las *potestas* ejercidas en el liderazgo institucional. Pérez (1992) afirma que el líder transaccional enfatiza en aspectos como premio y castigo, los motivos externos y motivaciones extrínsecas; el líder transformador se centra en una visión nueva que es atrayente y motivacional, posee una influencia idealizada o carisma que hace uso para una motivación inspiradora que estimula y atrae al otro. Por otro lado, el líder trascendente acentúa su acción directiva en la relación con sus colaboradores, a partir de las motivaciones trascendentes. Es decir, el líder transaccional se centra en la *potesta*, el líder transformador y trascendente en las *auctoritas*.

A partir de estas motivaciones y su influencia en la relación entre el líder y el seguidor, se manifiesta tres formas de hacer uso de este liderazgo. Para el liderazgo transaccional es dado sobre el seguidor, en el liderazgo transformador es asumido para el seguidor y en el liderazgo trascendente es construido con el seguidor. Por lo tanto, los directivos docentes de las instituciones educativas pueden ejercer el liderazgo sobre, para y con los miembros de la comunidad educativa.

El liderazgo trascendente influye en el comportamiento y la respuesta tanto del líder como del seguidor, al ser una relación dinámica. Asimismo, da un incremento del valor añadido desde las ganancias económicas, profesionales y asociaciones personales en la comunidad y en el ser mismo. Igualmente, busca la uniformidad de las acciones, la alineación de los objetivos, la unidad institucional, la lealtad, el talento y el compromiso; a partir de la comunicación y la participación en el desarrollo de la misión.

Además, la relación que existe entre el líder y sus seguidores, en una institución, es el liderazgo conformado por la relación de complementariedad entre la autoridad y el

poder. Es decir, reconoce las motivaciones del líder como determinante de la acción directiva, desde las motivaciones extrínsecas como la relación líder y seguidor vista en lo económico o adquisiciones materiales; las motivaciones intrínsecas como la relación líder y seguidor vista en lo profesional como el trabajo en sí y las motivaciones trascendentes como la relación líder y seguidor visto, en lo personal, al realizar el trabajo bien hecho. De acuerdo con Pérez (1992), el liderazgo presenta unas características específicas a partir de las competencias, la inteligencia, la proactividad, la gestión del tiempo (estrés), la trayectoria personal, profesional y madurez afectiva.

La disposición del directivo docente para armonizar su capacidad de liderar con las diferentes formas de poder y el uso proporcional de las motivaciones, hacen que su liderazgo unifique y cohesione sus acciones en pro de lograr el horizonte institucional. Es decir, para el directivo docente generar consistencia en sus acciones, según Pérez (2014), es valorar “el agente activo de los resultados externos producidos por la ejecución” (p. 41), como la afectación en las personas o colaboradores a partir del impacto generado y los hábitos morales del directivo que hacen crecer la institución a partir de su contribución.

### **El Liderazgo como Consecuencia de Competencias**

Como último elemento teórico se presenta las competencias directivas; las cuales permiten que las acciones humanas, en especial la de los directivos docentes, se complemente a partir de los conocimientos, habilidades, pensamientos, motivos y motivaciones para lograr con éxito el liderazgo de sí mismo y del otro. Entonces, las competencias son entendidas como una particularidad del ser desde su interior, expresándola a partir del impacto de su práctica, tanto laboral como personal, en todos los aspectos de la vida. Del mismo modo, Esquivias (2014) vincula el concepto de competencias al servicio de los demás, al ser útil en la dirección de las instituciones educativas. Y sobre esto asevera:

Las competencias son comportamientos o formas de actuar en el trabajo directivo, habituales y observables para conseguir un determinado objetivo propio de su responsabilidad en tanto, las acciones que se emprenden para lograr estos resultados,

como lo dice Pérez López, tienen consecuencias observables y su valor ético está ligado a las motivaciones que impulsaron a quien decidió realizarlas. (p. 200)

En otras palabras, la afirmación de Esquivias apunta a una armonización de los elementos configuradores del directivo docente a partir de su ethos, personal y profesional, sus acciones y motivaciones que determinan su accionar directivo. Asimismo, Pérez (2014) denomina competencia distintiva a las acciones que realiza el directivo docente en el alcance del horizonte institucional, a partir de sus habilidades o capacidades operativas para lograrlas, con el fin de esperar el triunfo como función de su responsabilidad. Es decir, las competencias están determinadas por los comportamientos que conducen al éxito en la labor directiva en la institución e incurre directamente en los aprendizajes de las relaciones humanas de los colaboradores.

De acuerdo a la teoría antropológica de la motivación de Pérez (2014), Esquivias (2008) recoge los aportes de Cardona y García Lombardía (2008), en cuanto a competencias directivas, al seguir la línea del enfoque motivacional y de liderazgo que plantean las siguientes competencias:

1. Competencias estratégicas o de negocios: reconoce las capacidades estratégicas, orientadas a la consecución de bienes económicos, para generar eficacia. Por tanto, dentro de ésta categoría, son habilidades directivas: la visión de negocio, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente, la red de relaciones efectivas y la negociación; al considerarlas que están alineadas con las motivaciones extrínsecas.
2. Competencias Intratégicas o interpersonales: esta competencia está orientada a la capacidad ejecutiva que explora el avance de las habilidades y los conocimientos de los colaboradores de forma adecuada y pragmática para la institución. La cual asegura la atractividad o eficiencia como parámetro de calidad. Por tanto, son capacidades directivas de esta competencia: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo; al considerarlas que están alineadas con las motivaciones intrínsecas.

3. Competencias de eficacia personal: esta competencia describe la capacidad de liderazgo, en busca de la confianza y la identificación con los colaboradores, a partir del autoliderazgo en la profesión y la ejemplaridad, para apuntar a la unidad institucional como parámetro de calidad. Contiene las competencias personales externas e internas. Como internas contempla la proactividad (iniciativa, creatividad y autonomía personal) y el autogobierno (disciplina, concentración y autocontrol); las externas son la gestión del personal (gestión del tiempo y gestión del riesgo) y desarrollo personal (autocrítica, autoconocimiento y cambio personal).

Las competencias son en esencia comportamientos habituales, como resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades de la persona. En particular, las características innatas son aquellos aspectos genéticos que afectan al comportamiento y son difíciles de cambiar. Por tanto, según Cardona y Chinchilla, 1999; citado por Esquivas, 2014, p. 177 el crecimiento de competencias son el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades.

En conclusión, afirma Pérez (2014), las competencias en el directivo docente:

Viene determinada por su capacidad para hacer funcionar la organización por encima de los niveles mínimos necesarios de eficacia y atractividad. Sobre esa base, el directivo que intenta el desarrollo de su dimensión de liderazgo, pretende conseguir autoridad sobre sus subordinados [...] en la medida en que fracase en este empeño, sus subordinados dejarán de confiar en su competencia profesional. (p. 122).

Es decir, las habilidades, conocimientos y destrezas son usados por el directivo docente, para desarrollar la labor directiva, con el objeto de alcanzar atractivamente la finalidad educativa. Esta es llamada competencia directiva, la cual se hace efectiva en el liderazgo como interrelación humana con los docentes de la institución.

## Capítulo 4. Metodología

Cuando el investigador ahonda en el razonamiento del comportamiento humano y de los motivos que controlan sus acciones en las diferentes dimensiones del ser, describe aspectos fundamentales de la investigación cualitativa. En este sentido, y al tener en cuenta la concepción de investigación de Hernández, Fernández y Baptista (2006), es importante resaltar la sistematización de los procesos en las ciencias sociales, desde una realidad por descubrir, construir e interpretar. A partir de esto, se puede determinar que la realidad es cambiante desde las observaciones y la recolección de datos; al ser subjetiva la visión para describir, comprender e interpretar la cultura de la institución. En el momento en el que se pretende establecer modelos de comportamiento del ser humano a partir del análisis estadístico de los resultados de las encuestas, se hace alusión a una investigación cuantitativa.

En consecuencia, la metodología que se desarrolla está orientada en la investigación mixta, ya que “va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno” (Hernández et al., 2006, p. 755), y presupone la triangulación entre teoría, los datos recolectados y la práctica, entre acción y reflexión de los directivos docentes y en este caso, del Colegio Nelson Mandela I.E.D, en cuanto a sus motivaciones y su forma de liderar.

Así pues, para desarrollarla se pretende realizar un diagnóstico sobre las motivaciones de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D, como configuradores del estilo de liderar en dos momentos: a) valoración del estilo personal de liderazgo y las competencias de un líder y b) entrevista semiestructurada a través de la metodología por competencias. Razón por la cual, permite plantear una propuesta metodológica de intervención que armonice las motivaciones trascendentes con el estilo de liderar en la institución de los directivos docentes expuestas por Pérez (2014).

El análisis de resultados permite confirmar la posición de Vélaz (1996), sobre el tipo de estudio en la acción humana, la cual se limita a un estudio empírico, sin pretender

elaborar ningún cuerpo teórico, sino parte de las hipótesis contenidas en las teorías sobre motivación y liderazgo. Es decir, el análisis de las motivaciones de los directivos docentes como configuradores del estilo de liderar en el contexto particular del Colegio Nelson Mandela I.E.D.

### **Tipo de Investigación**

La investigación es de carácter descriptivo e interpretativo a partir de las características, los procesos y las bondades de la realidad indagada. En otras palabras, busca describir situaciones o acontecimientos; básicamente, no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. Como también establece que la investigación mixta tiende a ser de orden explicativo, orientado a estructuras teóricas y utiliza información cualitativa, cuantitativa y descriptiva.

Además, permite obtener algunas ventajas frente a la amplitud, profundidad, diversidad y riqueza interpretativa de la realidad, al dar mayor sentido de entendimiento a la situación particular en relación de las motivaciones y al estilo de liderazgo de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D. En cuanto, a profundizar el por qué y cómo determinan las acciones directivas los coordinadores y la rectoría.

La investigación pretende plantear una propuesta metodológica de intervención que armonice las motivaciones, desde la óptica de Pérez (2014), con la forma de liderar de los directivos docentes, enmarcada en la consecución del horizonte institucional del colegio y su cultura, la cual incida en toda la comunidad educativa.

La investigación se circunscribe en la línea de clima y cultura institucional de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana, desde el punto de vista de las acciones humanas que describen una realidad, percibida por la cognición que da un juicio, valoración, expectativa, atribución y demás que conllevan al clima, la motivación y la satisfacción de sus propias acciones. Es decir, explicar las acciones de los directivos docentes a partir de sus motivaciones y que lo llevan a definir un estilo de liderazgo en el Colegio Nelson Mandela I.E.D.



## Población y Muestra

La población objeto de estudio está compuesta por la comunidad educativa del Colegio Nelson Mandela I.E.D. Una descripción de la población se da a continuación.

### Total de la población

1. Colegio Nelson Mandela I.E.D
2. Jornada Diurna: mañana y tarde.
3. Mixto: hombres y mujeres.
4. Niveles de Educación: Pre escolar, primaria y secundaria.
5. Docentes: 64, de ambos sexos.
6. Estudiantes: 2008, de ambos sexos.
7. Directivos Docentes: 5, de ambos sexos.

**Tabla 1.** *Universo Poblacional*

Nº	COLEGIO NELSON MANDELA I.E.D	AGENTES
1	Rector	1
2	Coordinadores (as)	4
3	Orientadoras	4
4	Personal Administrativo	5
5	Docentes	64
6	Estudiantes	2008
Total de la Población		2086

### Segmento poblacional – muestra

El segmento poblacional está constituido por el 100% de los directivos docentes de las dos jornadas, mañana y tarde y de los tres niveles de enseñanza del Colegio Nelson

Mandela I.E.D perteneciente a la localidad octava de Kennedy de carácter oficial: coordinadores y rector.

### **Definición de Categorías de Análisis**

Dadas las consideraciones en el marco teórico sobre los estudios en motivación y liderazgo, las orientaciones proporcionadas en las tutorías entre el investigador y su asesora de proyecto, la observación de las acciones de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D, los momentos en la redacción y el análisis de las diversas situaciones presentadas en la investigación, el investigador elaboró un análisis de categorías (ver Cuadro 1) para formular la propuesta de intervención.

Con respecto a las categorías de análisis, se partió de las concepciones de motivación y liderazgo educativo, que se ajustan y añade elementos configuradores en la teoría antropológica de la motivación, sin perder de vista los objetivos generales y específicos de la investigación. Entre las cuales tenemos:

1. Motivación: parte de la perspectiva de Pérez (2014) sobre motivación, concebida como el impulso que incita a moverse o realizar la acción directiva para el logro de los motivos, a partir de las dimensiones de bienes y servicios, necesidades y logro de resultados, desde los resultados extrínsecos (motivación extrínseca), intrínsecos (motivación intrínseca) y externos (motivación trascendente) de la misma acción. En este punto, se busca indagar en las motivaciones de los directivos docentes del colegio Nelson Mandela I.E.D, coordinadores y rector, que configuran las acciones directivas en pro de materializar el horizonte institucional a partir de la entrevista semiestructurada.
2. Liderazgo: esta categoría se fundamenta en la postura de Pérez (2014), donde la concibe como “cualidad específica del directivo que hace o desarrolla una institución [...], y este siempre implica un alto nivel de auto sacrificio” (p. 21), a partir de las competencias, la productividad y la gestión del tiempo que realiza el directivo docente. En lo que respecta a este punto, se aplicaron dos instrumentos de tipo Likert de [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com), competencias de un líder y estilo personal de liderazgo.

El producto de estas categorías determina el insumo necesario para poder aplicar la propuesta de motivación y liderazgo educativo, específico para el colegio Nelson Mandela I.E.D.

**Cuadro 1.** *Categorización de Análisis (Construcción propia a partir de la Teoría Motivacional de Pérez López y los aportes Vélaz Rivas)*

<b>CATEGORIZACIÓN</b>			
<b>CATEGORIA</b>	<b>ATRIBUTO</b>		
	<b>EXTRÍNSECOS</b>	<b>INTRINSECOS</b>	<b>TRASCENDENTES</b>
<b>MOTIVACIÓN</b>			
Necesidades (Impulsos – Apetencias – Esfuerzo)	1. Sensación del Placer	1. Controlar la Realidad: Habilidades Operativas + Hacer o Conseguir lo que Quiere	1. Nos Quieren – Aprecian – Amor + No ser indiferente al otro
Bienes y Servicios (Equivalente Económico)	2. Equivalente Económico / posesión de cosas	2. Sensación de Poder y Seguridad.	2. Lealtad
Logro de Resultados	3. Satisfacción	3. Aprendizaje	3. Interacción
<b>LIDERAZGO</b>			
Competencia: Estratégias – Intratégias – Eficacia Personal	1. Reglas de Juego + Mando/control + Ordenes	1. Visión Nueva – Visionario + Proactivo	1. Cooperativa + Responsabilidad
Productividad (Acción – Resultado)	2. Eficiente + Relación Económica + Error	2. Realizar el Trabajo + Eficaz	2. Miembro de Equipo + Modo de Ser Social (jur-poli-reli-biol-econ-tecno) + Trabajo Bien Realizado
Gestión del Tiempo	3. Cumplimiento	3. Retos	3. Máximo + Mejorar para la Organización

### **Etapas de la Investigación**

La investigación se desarrolló en los siguientes momentos:

1. Profundización en el eje de la maestría: a partir del estudio de los elementos configuradores del clima y la cultura organizacional, consultados en diversas fuentes y diferentes autores. Referenciación de libros conectados a los ejes de liderazgo y motivaciones. Así mismo, la revisión contextual del Colegio Nelson Mandela I.E.D a partir del plan de mejoramiento institucional y el plan operativo anual, permitieron afianzar y enunciar la pregunta de investigación con sus respectivos objetivos.

2. Revisión documental y construcción de los referentes teóricos iniciales: para esta etapa, el grupo investigador inició su búsqueda en las bases de datos y la biblioteca de la Universidad de La Sabana. Con el objeto de profundizar en los temas de liderazgo y motivación se adquirieron textos y lecturas recomendadas por la asesora de investigación, para aumentar el manejo conceptual y posibilitar el desarrollo de la investigación.
3. Afianzamiento del marco teórico: a partir de la introspección de la problemática institucional sobre liderazgo y la motivación en los directivos docentes, se profundizó en la teoría antropológica de Juan Antonio Pérez López y su incidencia en los temas relacionados. Por otro lado, el estudio permitió definir otros elementos que configuran el liderazgo educativo: a) competencias directivas, b) ethos directivo, c) institución educativa.
4. Etapa de análisis descriptiva e interpretativa de una situación real: por medio de la cual, el grupo investigador determinó la aplicación de instrumentos para la recolección de información. Dicha información, permitió especificar las singularidades de las categorías de análisis con el objeto de especificar la relación entre motivación y liderazgo. A partir de este punto, proponer y diseñar una propuesta de intervención apoyada en la teoría de Pérez López.
5. Análisis de resultados: en relación a los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de la información, se efectuó un análisis desde el enfoque mixto y el diseño de análisis de una situación real. En consecuencia a ello, se determinó las fuentes motivacionales, los estilos de liderazgo y las competencias directivas más sobresalientes de los directivos docentes, para el diseño y la formulación de la propuesta de intervención.
6. Diseño y formulación del plan de intervención: finalizado el análisis efectuado sobre los resultados obtenidos se formula el plan de intervención, con el objeto de ponerlo en funcionamiento terminado el proceso de investigación.

7. Conclusiones y recomendaciones: presentar las conclusiones con el objeto de responder a la pregunta de investigación, es necesario precisar los razonamientos entre la teoría y la práctica o la acción y reflexión de la acción directiva. Es decir, el impacto del liderazgo en la comunidad educativa a partir de las fuentes motivacionales.

### **Recolección de Información**

Los instrumentos que se utilizaron para el desarrollo de estudio fueron los cuestionarios cerrados a directivos docentes. Estos cuestionarios son creados y autorizados para su uso por [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com), comunidad especializada en temas de gestión humana que mantiene actualizado a los líderes de las organizaciones y el área de talento humano, para el presente proyecto. Esto fue hecho a la luz del análisis de categorías desprendidas del marco teórico (ver Cuadro 1). La aplicación de los cuestionarios se hizo en forma física.

### **Instrumentos**

Los instrumentos son:

1. El instrumento competencias de un líder, indaga en el entrevistado sus habilidades de liderazgo a partir del concepto de líder que tiene [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com) (2016), en donde busca desarrollar y facilitar la consecución del horizonte institucional.

Por otro lado, el instrumento maneja siete categorías sobre las competencias de un líder en el momento de ejercer el liderazgo. Las competencias son: visión y resultados, enfoque comercial, inspirador y movilizador, líder de equipos, innovación y creatividad, comunicación efectiva y autodesarrollo. Para cada una de ellas, [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com) (2016) las concibe como:

- Visión y resultados: el líder propende por la focalización de las estrategias y la generación de valor en la organización, la identificación de los procesos claves en el mapa estratégico para la creación de mejoras, la fomentación e innovación

de acuerdo con la estrategia del negocio y la ejecución de las estrategias competitivas a corto plazo.

- Enfoque comercial: el líder empodera a sus colaboradores para lograr un alto desempeño, al utilizar estrategias que puede emplear para crear relaciones de valor con los usuarios; hace uso potencial de la administración basada en la Relación con los Clientes – CRM, innova y motiva a los colaboradores con estrategias de servicio al usuario, forma equipos de servicio altamente competitivos mediante formación, tiene en cuenta los factores críticos para la gestión del servicio y evalúa la satisfacción de los usuarios en busca de mejoras.
- Inspirador y movilizador: el líder realiza intervenciones en su grupo de trabajo, retroalimenta y genera acuerdos de desempeño, gestiona el desarrollo profesional en la organización, evalúa la planificación, eficacia y relación con sus colaboradores, inspira y motiva a los colaboradores en la organización, convence a su grupo de trabajo.
- Comunicación efectiva: el líder genera estrategias de comunicación para implementar y socializar un plan de beneficios, al brindar algún método para realizar una retroalimentación constructiva, genera espacios de comunicación inteligentes y utiliza alguna metodología para dar feedback o retroalimentación a sus colaboradores.
- Líder de equipos: el líder realiza algún tipo de compensación para cuidar a sus colaboradores, orientar a su equipo de trabajo hacia buenos resultados, diseña y ejecuta algún programa de alto potencial, desarrolla y genera proyección en sus colaboradores.
- Innovación y creatividad: el líder define el nivel de compatibilidad de los trabajadores con la cultura de la organización; fomenta metodologías para la construcción de cultura de innovación; aplica modelo de juegos creativos para impulsar la innovación y desarrolla modelos para generar una cultura de innovación.

- Autodesarrollo: el líder define modelos de administración del tiempo para lograr un balance de vida, desde la actualización de las competencias a través de seminarios o conferencias profesionales, revisa permanentemente los aspectos de su vida profesional, que debería mejorar y utiliza sus resultados para emprender planes de desarrollo para sus colaboradores de la organización o para usted.
- El instrumento utiliza una escala Likert donde se le da una valoración numérica con el objeto de realizar comparación del estado actual y el estado ideal. La escala que utiliza con su valoración numérica es: Nunca (1), A veces (2), Casi Siempre (3) y Siempre (4). En consecuencia, el valor, del estado ideal, de cada una de las categorías que debe poseer el líder, se obtiene al realizar la multiplicación de la máxima puntuación (4), por el número de ítems que posee cada categoría. Para el caso del estado actual del líder, en cada una de las categorías establecidas, se suma el valor señalado por el entrevistado.

Con estos valores se realiza una gráfica comparativa entre el estado ideal y estado real del líder, en cada una de las categorías señaladas. Cada una de las competencias se les ha asignado una cantidad limitada de preguntas que apuntan a la descripción en el entrevistado.

2. Instrumento estilo personal de liderazgo: busca que el entrevistado descubra el estilo de líder, cuando trabaja en equipo o en grupo con sus colaboradores. Para ello, debe indicar la frecuencia con la que se identifica en la tendencia señalada, de la manera más honesta posible, de acuerdo a la escala Likert utilizada y a su valoración numérica. La escala que utiliza con su valoración numérica correspondiente es: Casi nunca / Muy raramente (1), Raramente (2), Ocasionalmente (3), Frecuentemente (4) y Casi siempre / Muy frecuentemente (5).

Por otro lado, el instrumento utiliza seis estilos o dimensiones de líder en el momento de trabajar en equipo o en grupo con sus colaboradores. Los estilos o dimensiones de líder son: líder directivo, líder colaborador, líder desafiante, líder ejecutor, líder pensador y líder incentivador. Para cada uno de los estilos

[www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com) las conceptualiza de acuerdo a la tendencia de las acciones más frecuentes que realiza el líder, de la siguiente manera:

- Líder directivo: tiende a agarrarse con uñas y dientes a los puntos de vista, en la mayoría de los asuntos; cuando toma una decisión es raro que vuelva atrás; normalmente da explicaciones de las cosas; tiende a hablar más que oír; no influye otros puntos de vista con sus opiniones; presta mucha atención a los detalles y verifica todo para evitar tomar la decisión que no corresponde; expresa bien sus ideas; ofrece a los demás el máximo posible de información necesaria; verifica constantemente si las personas trabajan del modo en que quiere que trabajen y normalmente le dice a las personas lo que hay que hacer.
- Líder colaborador: tiende a tratar de descubrir las opciones de los demás; busca un común acuerdo antes de tomar decisiones. a veces cambia de opinión después de escuchar los puntos de vista de los demás; tiende a hacer muchas preguntas; tiende a confiar en que las otras personas van a desempeñar bien sus funciones; tiene tendencia a tratar de obtener una decisión consensual; ofrece alternativas y ayuda a los demás a decidir sobre las mejores medidas a ser adoptada; presta mucha atención a lo que otros tienen que decirle; se comunica constantemente para que las personas estén trabajen del modo en que quiere que trabajen; cuando las personas se oponen a su punto de vista, tiende a hacerles entender el motivo.
- Líder desafiante: tiende a lograr que las cosas sean hechas a su manera, al usar su capacidad de persuasión; a veces presenta objeciones a los puntos de vista de los demás; está preparado para ser minoría cuando sabe que tiene razón; demuestra impaciencia e irritación con las personas que considera "lentas"; la ineficiencia lo pone ansioso; cuestiona las actitudes complacientes siempre que las percibe; cuando las cosas no andan bien, cuestiona el sistema (formas aceptables de hacer las cosas, reglas y procedimientos); tiende a apurar a las personas cuando cree que están muy lentas; tiende a señalar las dificultades al utilizar ideas de los demás; cuando las cosas no andan bien, incentiva a las personas a ser más comprometidas y "correr la milla extra".



- Líder ejecutor: tiende a perder la paciencia cuando las personas demoran demasiado para llegar a una conclusión; insiste en que el grupo siga la planeación y programación para poder cumplir con los plazos; cuando las cosas no marchan bien, se pone al frente y ejecuta el trabajo; no le importa ser impopular si con eso logra que el trabajo sea realizado; tiene reputación de ser una persona directa; tiende a ser riguroso y dinámico; presiona para estar seguro que las personas no pierdan el tiempo ni anden en círculos poco productivos; cuando las personas empiezan a pensar dos veces, insiste en que ejecuten la tarea; le gusta ir directo al grano durante las discusiones; normalmente se irrita con las personas que no se toman en serio sus resultados.
- Líder pensador: con frecuencia contribuye con ideas originales; es rápido para analizar como perfeccionar las ideas de los otros; tiende a llevar adelante muchas ideas; desarrolla y perfecciona las ideas de los otros; tiene cuidado de no sacar conclusiones precipitadas; le gusta analizar las situaciones y analizar las alternativas; le gusta prever probables dificultades y estar preparado para los imprevistos; le gusta reflexionar acerca de las alternativas posibles antes de tomar una decisión; la gente dice que es analítico y cuidadoso; le gusta pensar bien antes de actuar.
- Líder incentivador: le gusta estar en un clima amistoso y mantener buenas relaciones; evita involucrarse en conflictos de opiniones; está siempre listo para apoyar una buena sugerencia si es del interés de todos; tiende a pedir apoyo a los demás; busca la aprobación y el apoyo de los demás; es simpático y tiene facilidad para relacionarme con los demás; es bueno para darse cuenta si alguien del grupo está enojado o tiene mala percepción del clima; trabaja bien con diversos tipos de personas; estimula buenas relaciones en el trabajo; es abierto con relación a sus sentimientos.

Hay que hacer notar que el total de cada uno de los estilos de liderazgo, en el instrumento de [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com), se obtiene al sumar los ítems correspondientes a cada estilo; esto con el objeto de establecer el nivel del tipo de líder que es. Por otra parte, la gráfica corresponde a la ponderación de los ítems señalados,

junto con la comparación del estado ideal del mismo, a partir de la escala correspondiente.

Al tener en cuenta las competencias y los estilos de liderazgo señalados por [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com), se perciben la congruencia con la postura de Esquivias (2014), donde señala que en ejercicio del directivo de una institución educativa debe fundamentarse en las competencias para desarrollar actividades de tipo estratégico, ejecutivo y de liderazgo.

3. Entrevista semiestructurada a directivos docentes: a partir de la aplicación de los cuestionarios 1 y 2 (ver Anexos 1 y 2), se realizó una entrevista semiestructurada, a una muestra de directivos docentes, el rector y un coordinador por jornada, con el objeto de profundizar los elementos configuradores en la recolección de la información, y así determinar de antemano cuál es la información relevante que se quiere conseguir, por medio de preguntas abiertas, y dar oportunidad de recibir más matices de las respuestas, permite entrelazar los diversos temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas con una actitud de escucha.

En otras palabras, afirma Hernández et al. (2006):

Las entrevistas semiestructuradas, por su parte; se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas) (p. 597).

La entrevista por competencias utilizó la metodología Haygroup, con el objeto de motivar, recopilar información de situaciones pasadas enlazadas a las habilidades o destrezas de su cargo (Palomo Vadillo, 2010). Para tal motivo, se les pidió a cada entrevistado que contestara de acuerdo a los siguientes criterios:

- Relacione a manera de cuento dos experiencias de su gestión como directivo docente, una experiencia exitosa y otra de fracaso.

- El cuento debe tener: introducción, nudo y desenlace; importante darle un título significativo para el entrevistado.
- Narrar el cuento en tercera (3ª) persona.
- Cada situación narrada en el cuento, debe ser recreada lo más cercano posible a la realidad.

### **Matriz DOFA**

La matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas – DOFA se construirá con el análisis de resultados de los diferentes instrumentos; las debilidades impiden u obstaculizan el alcance del horizonte institucional, y las fortalezas son las cualidades que ayudan y estimulan el alcance del mismo por parte de los directivos docentes. Por otro lado, las oportunidades son las acciones que potencian el desarrollo del liderazgo educativo de la rectoría y la coordinación, y las amenazas disminuyen el propósito institucional por parte de los miembros de la comunidad. Para ello, afirma Godet & Durance (2009) que “la importancia de las fortalezas y debilidades evidenciadas por el diagnóstico interno depende de la naturaleza de las amenazas y oportunidades del entorno estratégico y de competencia” (p. 53), con el objeto de establecer el plan de mejora para la institución.

## **Capítulo 5. Análisis de Resultados**

El presente apartado expone los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, conformados por cuatro aspectos: el primero corresponde a los resultados de los cuestionarios (competencias de un líder, estilo personal de liderazgo y la entrevista semiestructurada); en segundo lugar, se pretende determinar las fuentes motivacionales, junto al estilo de liderazgo de los directivos; en tercer lugar, se analiza la matriz DOFA al destacar aspectos relacionados con las motivaciones y liderazgo en la institución; y en cuarto lugar, muestra la relación de docentes directivos con su propia percepción a través de una categorización de competencias de liderazgo.

### **Resultados Instrumento Competencias de un Líder**

El instrumento de Competencias de un Líder utilizado por el grupo investigador, permitió determinar algunas características de identificación de la muestra, donde se expone de forma narrativa los atributos sobre las competencias directivas y la relación con su labor directiva (Hernández Sampieri, Fernández - Collado, & Baptista Lucio, 2006).

Las competencias directivas son particularidades personales de los directivos docentes (coordinadores y rector) que permiten el desarrollo de la institución para el logro de su horizonte institucional (Cardona, 2001). Para el caso de los coordinadores y el rector del Colegio Nelson Mandela I.E.D se analiza su acción en la gestión institucional.

Según la información recolectada en los directivos docentes (rector y coordinadores docentes), se observa que una distribución equilibrada por género: 50% de género femenino y un 50% de género masculino, este último expresa mayor experiencia en la labor directiva, no sólo en el colegio sino, en el ejercicio de su cargo como directivo docente, según Tabla 2. Es importante señalar que, el rector por su momento biográfico representa la mayor experiencia de los encuestados. Asimismo, la información evidenció poco tiempo de experiencia por parte de las coordinadoras (género femenino),

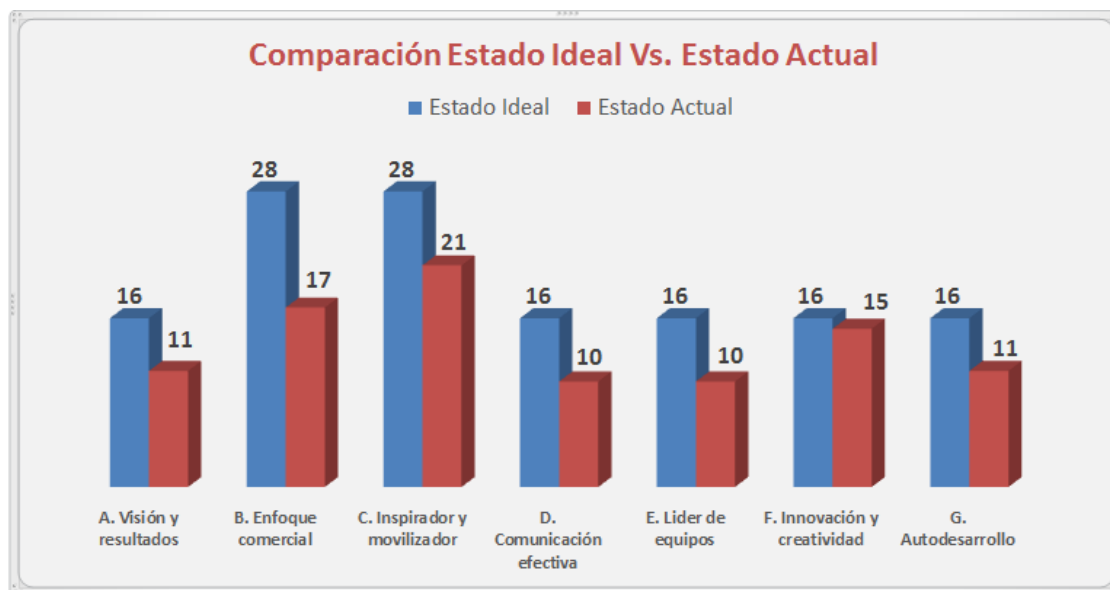
esto a raíz del nombramiento realizado en el año 2015; sin embargo, como docentes llevan más de 7 años cada una.

**Tabla 2** *Comparativo de Parámetros Básicos.*

<b>COMPARATIVO DE PARÁMETROS BÁSICOS</b>					
<b>PARÁMETRO</b>	<b>FERNANDA REYES</b>	<b>LILIAN VELANDIA</b>	<b>RAFAEL MOSQUERA</b>	<b>JORGE OVALLE</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>EDAD (años)</b>	42	32	43	49	41,50
<b>EXPERIENCIA EN EL COLEGIO (años)</b>	0,8	0,8	0,9	1	0,88
<b>EXPERIENCIA TOTAL (años)</b>	20	8	20	26	18,50

Ahora bien, llama la atención en cada uno de los directivos docentes que la brecha entre el estado ideal y estado actual sea mínima y se convierte en una oportunidad de crecimiento para cada uno, con impacto directo en la institución, esto se observa a partir de las gráficas 1, 2, 3 y 4. En particular tenemos para cada caso la competencia con menor brecha entre el estado ideal y el estado actual:

- Coordinadora Fernanda Reyes: competencia de Innovación y Creatividad.
- Coordinadora Lilian Velandia: competencia Enfoque Comercial.
- Coordinador Rafael Mosquera: competencia Visión y Resultados.
- Rector Jorge Ovalle: competencia Enfoque Comercial.

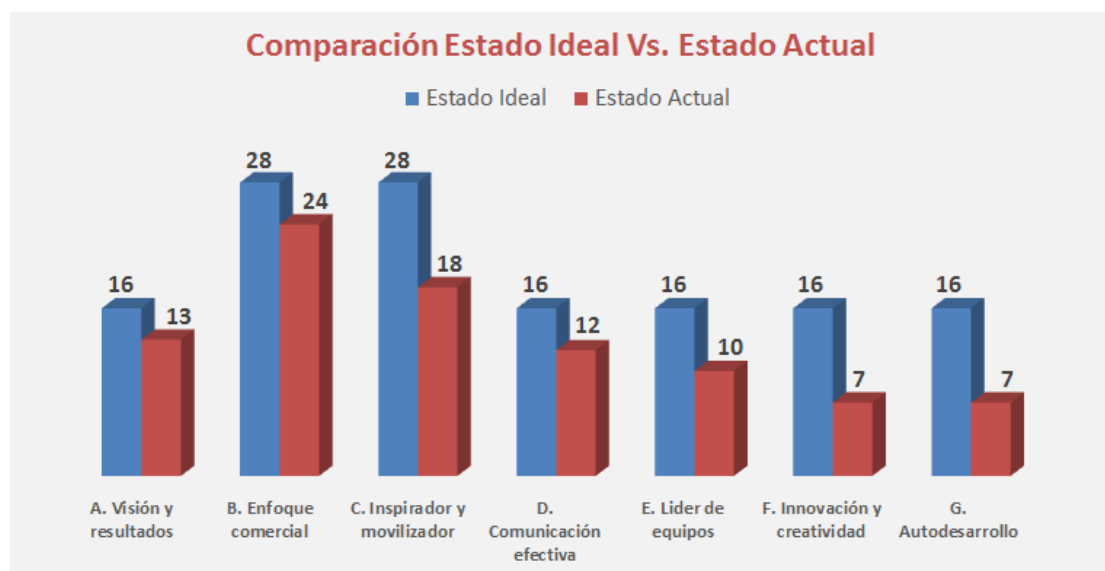


**Gráfica 1.** *Competencias de Liderazgo Coordinadora Fernanda Reyes*

Además, como oportunidad de crecimiento o de mejora, de acuerdo a la competencia que presenta una mayor brecha entre estado ideal y el estado actual, para cada directivo docente es:

- Coordinadora Fernanda Reyes: competencia de Enfoque Comercial.
- Coordinadora Lilian Velandia: las competencias Autodesarrollo e Innovación y Creatividad.
- Coordinador Rafael Mosquera: competencia Autodesarrollo.

Rector Jorge Ovalle: competencia Innovación y Creatividad



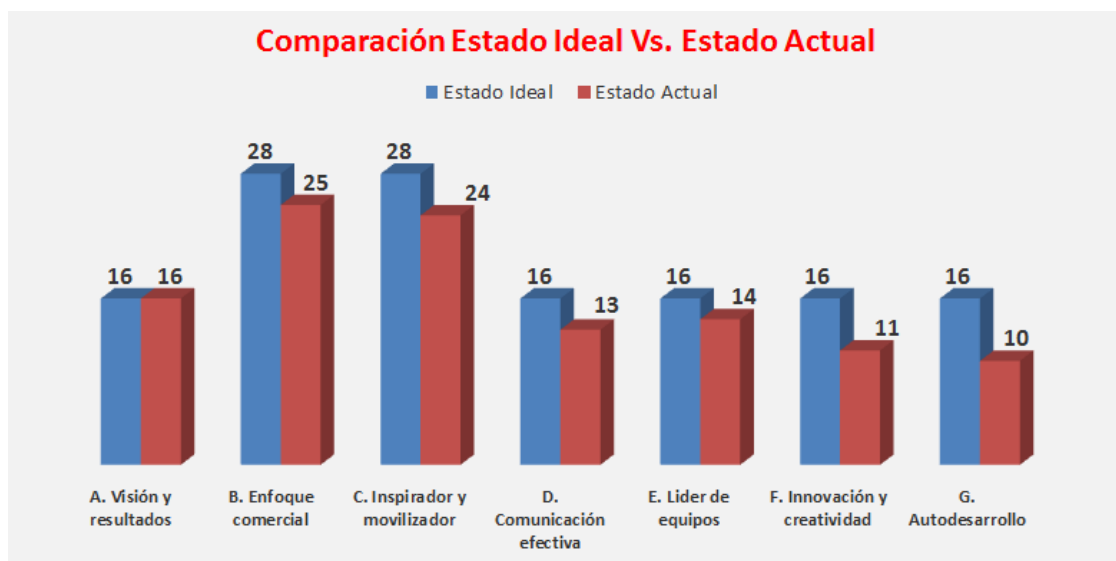
**Gráfica 2.** *Competencias de Liderazgo Coordinadora Lilian Velandia.*

Como se ha dicho, las competencias directivas de las coordinadoras se encuentran por debajo del estado ideal. Es importante señalar que las competencias *inspirador* y *movilizador*, junto con el *enfoque comercial*, son los aspectos más relevantes en la personalidad; las cuales permiten intervenir y empoderar a los colaboradores del colegio desde las diferentes gestiones institucionales con impacto en la comunidad educativa del colegio Nelson Mandela I.E.D.

Según las gráficas 1 y 2, las coordinadoras presentan una mayor brecha entre estado ideal y el estado actual de las competencias directivas, al estar los resultados por debajo de lo ideal. Sin embargo, estas competencias, según Esquivias (2014), tienen la particularidad o propiedad de caracterizar al ser, propias de la persona sin distinguir tiempo o espacio. Es decir, según Esquivias (2014) “lo que se aprecia a simple vista es menor a lo que soporta la parte oculta [...] una serie de elementos configuran y sostienen la actuación del directivo” (p. 159).

Por el contrario, los directivos docentes de mayor experiencia, coordinación y rectoría, ambos de género masculino, muestran una variación menor entre el estado ideal

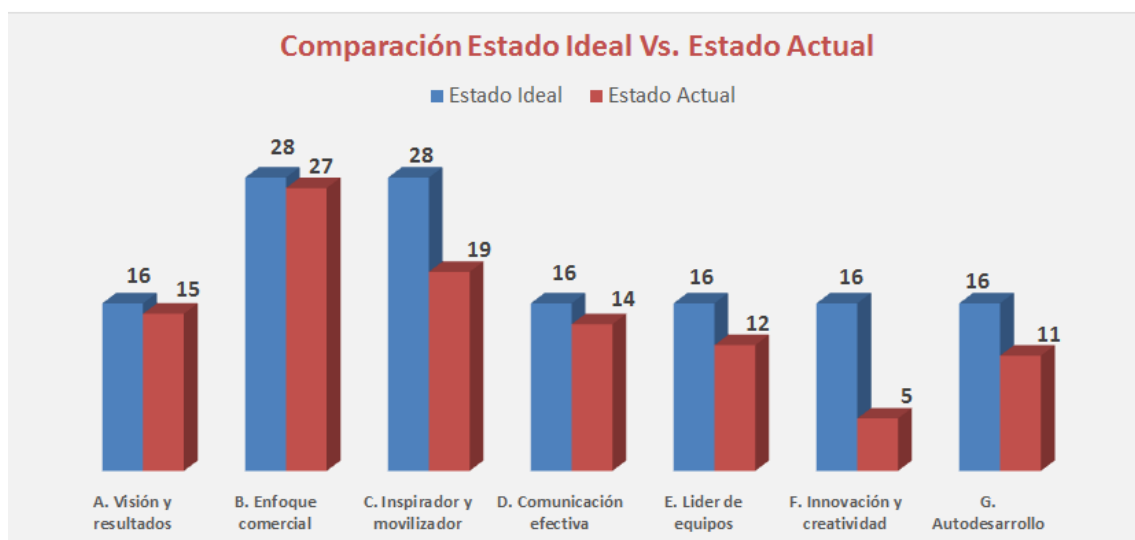
en comparación con el estado actual de las competencias de liderazgo en el ejercicio directivo, según las gráficas 3 y 4.



**Gráfica 3.** *Competencias de Liderazgo Coordinador Rafael Mosquera*

Con respecto al coordinador Rafael Mosquera, se observa mayor oportunidad de crecimiento, ver gráfica 3, en la focalización de las estrategias y la generación de valor humano en el Colegio Nelson Mandela I.E.D, apoyado por el empoderamiento y la competitividad de las acciones directivas en sus colaboradores a partir de la innovación, la motivación y la inspiración, además presenta una comunicación efectiva entre los miembros de la comunidad. En cambio, se observa como oportunidad de mejora, en los procesos directivos, la actualización de competencias a través de seminarios o conferencias profesionales que impacte en lo personal y los colaboradores de la institución.

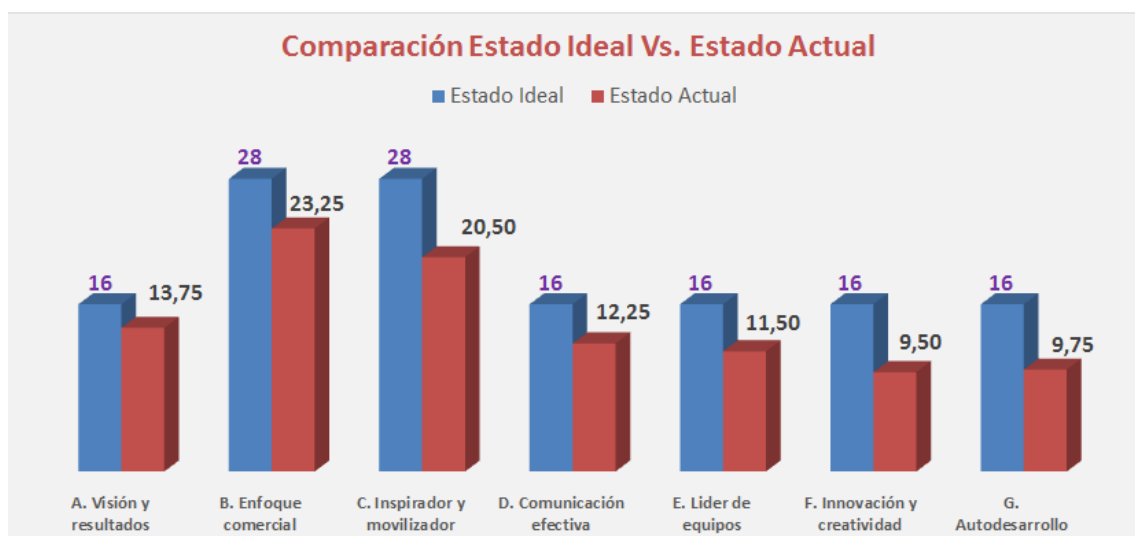




**Gráfica 4.** *Competencias de Liderazgo Rector Jorge Ovalle.*

Los resultados específicos, dados en la gráfica 4, para el rector Jorge Ovalle, contempla, como oportunidad de crecimiento, el enfoque comercial, la visión y resultados y la comunicación efectiva; mientras que como oportunidad de mejoramiento en la institución se determina que sería la innovación y la creatividad para desplegar todas las acciones directivas en la consecución del horizonte institucional.

Al respecto, de las competencias registradas por los directivos docentes, de género masculino, hay una tendencia cercana al estado ideal en cuanto a la visión y resultados, enfoque comercial y comunicación afectiva. Para las brechas no hay tendencia.



**Gráfica 5.** *Competencias de Liderazgo Promedio de los Directivos Docentes.*

Finalmente analizamos la gráfica 5, el cual representa el promedio de las competencias de los directivos docentes. En la gráfica se observa que la mayor competencia en el grupo de directivos docentes es el enfoque comercial, seguida por la visión y resultados e inspirador y movilizador de las acciones directivas. De ahí que, todas éstas son oportunidades de crecimiento para la institución. Sin embargo, el promedio de los directivos docentes tiene como oportunidad de mejora las competencias de innovación y creatividad para desarrollar las directivas.

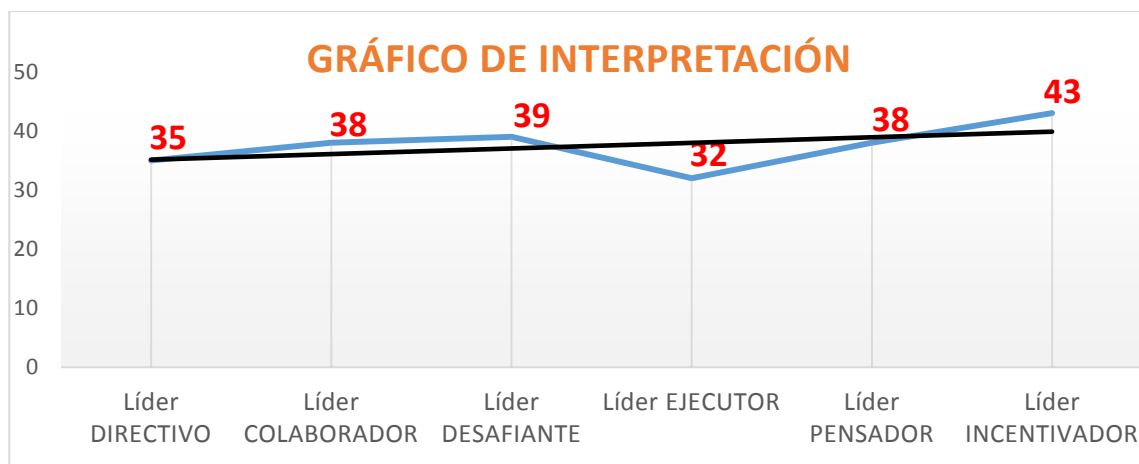
### **Resultados Instrumento Estilo Personal de Liderazgo**

Los resultados de este instrumento se agrupan en tres dimensiones, de acuerdo al impacto en la institución y la comparación con el estado ideal en cada uno de las formas de ser líder en la institución. Para ello, se determina como fortaleza aquellos estilos que se encuentran por encima de lo ideal, debilidad los que se encuentran por debajo de lo ideal e indiferente a los que se encuentran en la intersección con el estado ideal.

Dado que se ha llamado fortaleza, por la oportunidad de crecimiento que se presenta en la institución, donde las acciones directivas pueden potenciarlas, a razón de tener un

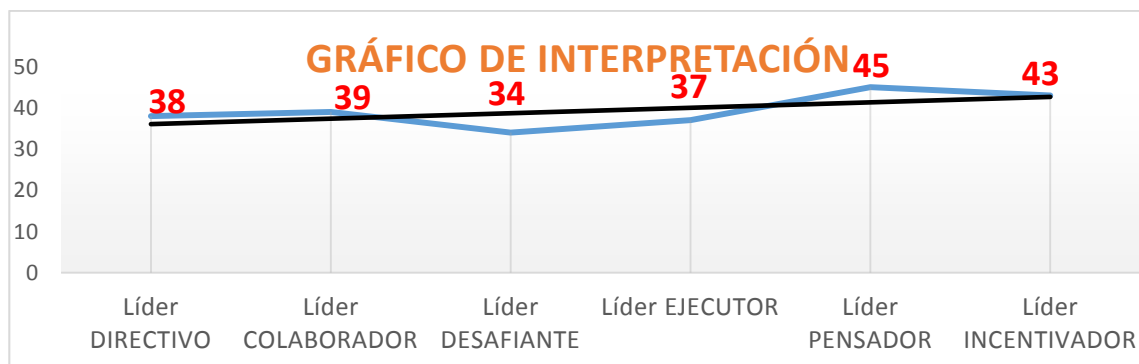
mayor puntaje; a debilidad se llama porque hace referencia a la oportunidad de mejora; e indiferente al ser el estado mínimo que debe estar un directivo docente.

Con respecto a la gráfica 6, la coordinadora Fernanda Reyes presenta como fortaleza el ser líder incentivador, desafiante y colaborador; como debilidad, el ser líder ejecutor e indiferente el ser líder directivo y pensador.



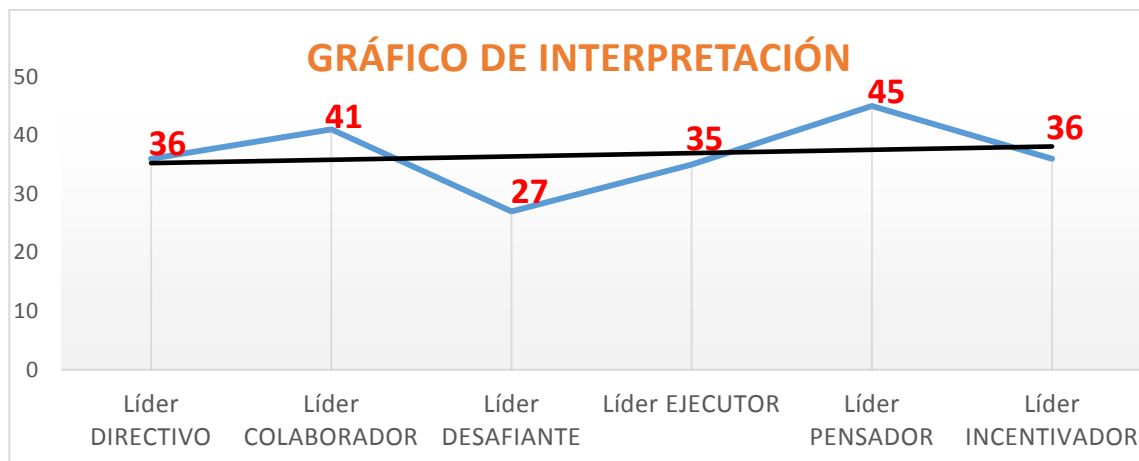
**Gráfica 6.** *Estilo Personal de Liderazgo en el Equipo, Coordinadora Fernanda Reyes*

En segundo lugar, en la gráfica 7, la coordinadora Lilian Velandia presenta como fortaleza el ser líder pensador, directivo y colaborador; como debilidad, el ser líder desafiante y ejecutor e indiferente el ser incentivador.



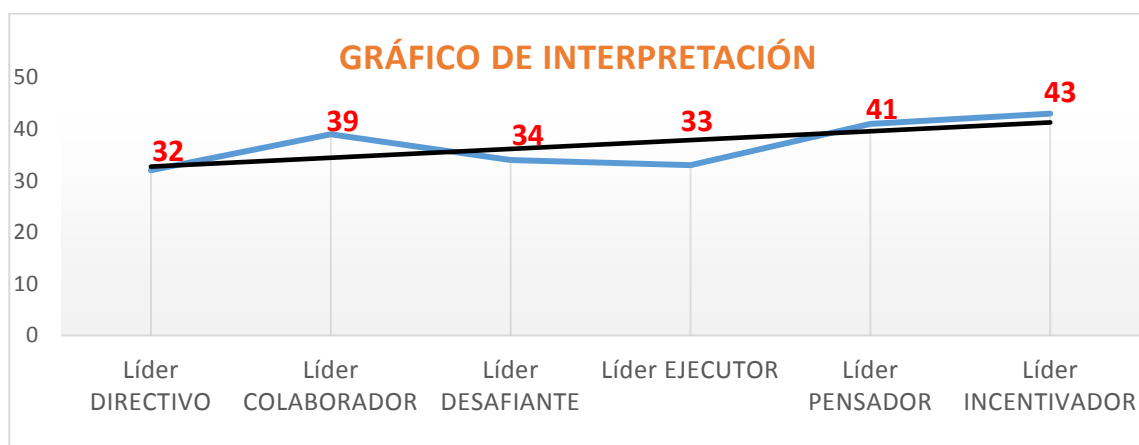
**Gráfica 7.** *Estilo Personal de Liderazgo en el Equipo, Coordinadora Lilian Velandia.*

En tercer lugar, en la gráfica 8, el coordinador Rafael Mosquera presenta como fortaleza el ser líder pensador y colaborador; como debilidad, el ser líder desafiante, ejecutor e incentivador y en indiferente, el ser líder directivo.



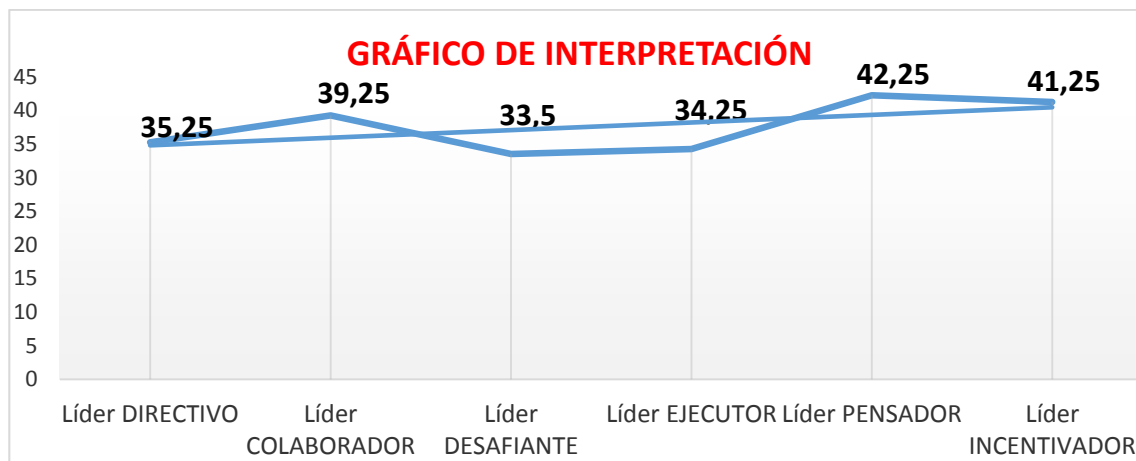
**Gráfica 8.** *Estilo Personal de Liderazgo en el Equipo, Coordinador Rafael Mosquera.*

En cuarto lugar, en la gráfica 9, el rector Jorge Ovalle presenta como fortaleza el ser líder colaborador, incentivador y pensador; como debilidad, el ser líder ejecutor y desafiante y en indiferente, el ser líder directivo.



**Gráfica 9.** *Estilo Personal de Liderazgo en el Equipo, Rector Jorge Ovalle.*

En último lugar, en la gráfica 10, el promedio de los directivos docentes presenta como fortaleza el ser líder pensador, colaborador e incentivador; como debilidad, el ser líder desafiante y ejecutor y en indiferente, el ser líder directivo.



**Gráfica 10.** *Estilo Personal de Liderazgo en el Equipo, Promedio de los Directivos.*

En conclusión, el promedio de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D presentan una tendencia marcada, a partir de los estilos de liderazgo y su diferenciación entre fortaleza y debilidad. En particular, en las fortalezas hay una tendencia del 100% al estilo de líder colaborador, luego, con un 75% en la tendencia, el ser líder pensador y, por último, con un 50%, el ser líder incentivador, mientras en debilidades a los líderes ejecutor con un 100% y desafiante con un 75%.

### **Resultados de las Entrevistas**

Por lo que se refiere a la entrevista semiestructurada, aplicada a los directivos docentes de mayor experiencia, según gráfica 1, coordinador Rafael Mosquera y el rector Jorge Ovalle, se observó buena disposición para realizarla. Sin embargo, se presentaron dificultades en el momento de ejecutarla, por motivos de tiempo y espacio institucional. Luego de haber realizado las entrevistas, se presenta a continuación los resultados obtenidos:

### **Entrevista a Marino Rafael Mosquera Girón:**

La entrevista fue realizada el 17 de marzo de 2016 a primera hora del día, con el objeto de no ser interrumpida y no perder el hilo de la misma. El lenguaje utilizado por el coordinador, de 43 años de edad y 20 años de experiencia, fue clara y directa en la narración de los cuentos creados por él. Igualmente, en la entrevista se hizo hincapié en las acciones y razones tenidas en cuenta para la toma de las decisiones en cada hecho detallado.

Dado que, según Pérez López (1992), la acción humana tiene resultados o efectos y constituyen una fuente de incentivo para la persona que actúa en consecuencia de sus fines o causas para la acción misma. Por ello, el coordinador Mosquera asume el riesgo a partir del logro de fines como incentivo en sus acciones. Lo anterior lo enfatiza en su relato cuando toma la decisión de decirle al personero: *“Hoy usted se va a apoyar en el consejo estudiantil y va asumir la convivencia del colegio. Usted va a hacer las reglas”*.

Por otra parte, el coordinador Mosquera ejemplifica el ímpetu que empuja sus acciones a través de las motivaciones, expuestas por Pérez López (2014), motivaciones extrínsecas, motivaciones intrínsecas y motivaciones trascendentes, a partir de lo expuesto en sus cuentos. A continuación, las afirmaciones del coordinador que develan las fuentes motivacionales:

En primer lugar, en lo concerniente a las motivaciones extrínsecas, el coordinador Mosquera se encuentra inclinado sobre su sensación de placer, al premio y castigo, control de las acciones, etc. Esto a partir de sus afirmaciones sobre sus motivaciones de las acciones directivas tomadas; algunas afirmaciones son: *“Le soy honesto, MIEDO, porque es un riesgo que se toma, incluso de orden legal [...], espero que esto no se me vaya a mayores porque empiezo a calar con un disciplinario o cosa parecida, por hacer esta locura”*. Así mismo, afirma en el cuento de fracaso que *“...yo consideraba que tenía el control y finalmente no me preocupaba”*.

Por otra parte, hace referencia a las limitaciones y sus implicaciones en las acciones directivas, en cuanto al argumentar que: *“me di cuenta que había una suma de limitaciones y que sumado a eso pues dependía de un equipo y finalmente sentí tanta frustración, que dije aquí ya no hay nada más que hacer y salí”*.

En segundo lugar, sus acciones son tomadas desde el orden de las motivaciones intrínsecas, al ser más evidente el aprendizaje esperado, la sensación de seguridad, el controlar las consecuencias de sus actos como consecuencia de sus habilidades como directivo docente para hacer o conseguir lo que quiere. Prueba de ello, lo expone en su relato cuando dice: *“...ponen en riesgo muchas cosas que tú has construido. Siente una la satisfacción del deber cumplido, de haber avanzado, o sea, hay satisfacciones de orden personal”*. Así mismo, el coordinador expone una filiación intrínseca sobre sus acciones, cuando afirma que:

*“...los mismos maestros, después del experimento, se dieron cuenta que su participación era más que una cuestión obligada por el deber, que era la cuestión que iba más allá del deber; sino que era una cuestión más de tener un compromiso ético, tener un compromiso personal con los procesos de los estudiantes y ya; incluso los docentes, sin decir que todos los docentes cambiaron, porque finalmente había dos o tres docentes que eran resistentes al cambio y que uno sabe qué pues sería mentir decir que sí”*.

Por otro lado, en cuanto al reconocimiento del yo, afirma que *“nos tocó decir no; mira aquí llegaron unas primeras personas, hay que respetarles el derecho de "piso" y, segundo, hay unos que tienen unas ideas que también son buenas y los acogimos”*. Para el caso de la motivación al logro, afirma el coordinador que: *“ mi gestión siempre apuntará más a resolver los problemas que hay en el proceso y no en el sujeto [...], siempre parto, cada vez que yo estoy haciendo mi proceso de gestión, de llegar y hacer un diagnóstico, a veces corto a veces largo, dependiendo de la premura, eso sí [...] yo trabajo sobre procesos, yo siempre tengo que tener modelos que adapto”*.

En último lugar, las acciones directivas del coordinador tienen una fuente, aunque muy débil, motivacional desde lo trascendente. Esto a partir de lo que afirma en la entrevista, en cuanto a: *“sentí que el riesgo valía la pena, porque llega uno a un momento en donde encuentra, digamos, comunidades educativas que plantean sin salidas y, a veces, hay que aplicar cosas extremas, y, considere que, en ese momento era aplicar cosas extremas”*. Así mismo, manifiesta las motivaciones trascendentes al pensar que, *“pues que un mundo diferente es posible”*.

En otras palabras, hay algunos rasgos de motivaciones trascendentes en la acción formativa del coordinador Rafael, al manifestar:

*“Yo sentí, que no solo había una limitación en términos de mis funciones y de lo que yo era capaz y podía hacer, que antes no la había sentido; porque consideraba, de pronto de manera soberbia, porque el conocimiento lo hace a veces soberbio a uno; que con todo el conocimiento pedagógico, legal, de procesos, de la misma institución, de todas las cosas, muchos de los problemas los podíamos resolver, como en el caso anterior (hace referencia al caso de éxito)”*.

Además, en el relato expone su labor directiva, resaltar la dimensión de los sentimientos y las sensaciones que orientan el querer, la lealtad y la interacción, cuando afirma: *“yo hacía impactar al estudiante en términos de su propia formación, construcción como persona y, también, como un futuro profesional o un futuro transformador de realidades”*.

Con respecto a las competencias directivas, el coordinador hace uso de ellas con el propósito de ejercer el liderazgo como resultado de la acción directiva; tales competencias que expone son la persuasión; convencer a otros, riesgo, toma de decisiones, autoliderazgo, participación en grupo, entre otras. En otras palabras, el coordinador Rafael manifiesta:



- *“Hablé con los docentes; algunos se oponían, otros no. A través del discurso terminamos convenciéndonos, y lo hicimos”*. Competencia intratécnica, coaching.
- *“Es que hee, la gente comenzó a convencerse de otras cosas; entonces, es una sensación de satisfacción”*. Competencia intratécnica, coaching.
- *“O sea, siento que apuntarle a otro tipo de liderazgo también es importante; a veces uno salirse de los esquemas tradicionales es clave”*. Competencia de eficacia personal, gestión del riesgo.
- *“Pero a veces es necesario arriesgarse y confiar. Y lo otro que aprendí es que, para grandes problemas hay que tratar de plantear grandes cambios y de otro orden”*. Competencia de eficacia personal, proactividad.
- *“Él se había vuelto un receptor pasivo, pero dije: "bueno ustedes eligieron unos delegatarios. Se supone que ustedes están de acuerdo con las ideas que ellos plantean, pues miremos a ver cómo operan ellos desde esa perspectiva”*. Competencias intratécnicas, trabajo en equipo.
- *“Considero que pese al riesgo que tomé, si dio resultado porque pensé de forma más horizontal. Pensé de forma más horizontal y dio resultado”*. Competencia de eficacia personal, gestión del riesgo.

Debido a estas acciones directivas y al hacer uso de sus competencias, rectoría y coordinación, la incidencia se encuentra en las capacidades estratégicas, intratécnicas y de eficacia personal, al tener en cuenta los indicadores de gestión por procesos y no por resultados, a partir de las deducciones de las entrevistas.

En consecuencia, el liderazgo ejercido por el coordinador Rafael Mosquera se encuentra relacionado directamente por las fuentes motivacionales en el ámbito de la institución educativa. Así, la asociación es a través de las decisiones tomadas por el directivo docente a partir de las competencias y el estilo de líder que ejerce. En palabras del propio coordinador: *“Yo era muy fiel a mis modelos, y trataba de aplicarlos e irlos adaptando, o sea que el contexto se adaptara a mí, pero yo también adaptarme al contexto; pero era algo controlado, ahí forzando las vainas. Aprendí que no todo se*

*puede controlar y aprendí que, a partir de cierto caos, se puede construir otras cosas nuevas” para la dirección institucional.*

### **Entrevista a Jorge Helí Ovalle**

Luego de haber programado y reprogramado la entrevista con el rector en varias oportunidades, se concretó el mismo día que era la del coordinador Rafael Mosquera, en día de manifestación sindical; el horario de 10 am a 2 pm, esto con el objeto de no tener interrupciones que afectaran el conversatorio. Durante la entrevista hubo un ambiente de cordialidad y amabilidad, con un tinte de ansiedad o preocupación por ser entrevistado. Esta situación se ejemplifica cuando el rector dice en la entrevista: *“Si me va a corchar, mejor dicho”*. Por otro lado, el rector, quién tiene 49 años, es el directivo de mayor experiencia, con un total de 28 años, en todas las áreas de la institución; en lo académico, convivencial, administrativo y financiero.

Debido al ambiente generado en la entrevista, hubo un lenguaje claro y directo de los hechos narrados, donde se profundizó en las causas y consecuencias de las acciones directivas tomadas. Los resultados obtenidos en la entrevista esbozaron las fuentes motivacionales y las competencias directivas del rector.

De entrada, las motivaciones extrínsecas se perfilan a partir de la sensación de placer y como premio y castigo. Por ejemplo, en el relato el rector Jorge manifiesta: *“al final uno se encontrará con los egresados y le dirán: profe gracias a usted, en estos momentos, soy lo que soy, [...] si no hay la exigencia y la visualización del proceso de manera permanente, lo puede inducir a uno a un problema, incluso un problema legal.”*.

En segundo lugar, las motivaciones intrínsecas se manifiestan en la actuación directiva del rector, como una sensación de poder y seguridad. Para ello, el rector expresa que *“conseguir el reto, que yo tenía en ese momento, de llegar a, esa que era mi intencionalidad, que la institución tuviera pues 10° y 11° [...], porque era demostrarme que yo podía y que podía conquistar a los padres de familia y hacerlos parte de mi equipo de trabajo, en vez de que se volvieran opositores”*.

Así mismo, centra su motivación en el yo, al decir: *“yo siempre, en los procesos de matrícula, soy de las personas que lidera ese proceso, haciendo charlas con ellos, contándoles cuál es el objetivo de la institución, contándoles cuales son los objetivos míos personales”*. Además, en el plano de las afiliaciones sostiene que *“porque yo soy de los que soy, [...], a veces me empodero de cosas que ni siquiera me corresponden y yo pienso que eso se visualiza en la comunidad”*; lo enfatiza cuando dice: *“las personas que dejé allá, yo siento que dejé un equipo de trabajo y de eso me enorgullezco porque definitivamente logré cautivar a muchas personas, [...], porque eso también lo vi; deje amigos, tengo amigos allá y eso me genera una emoción grande”*.

De la misma manera, en el reconocimiento al logro expone que: *“definitivamente, en mis manos, estaba en juego el nombre de la institución y yo decía es desconocimiento, más que otra cosa, lo que nos conduce en este momento”*.

En último término, las motivaciones trascendentes, hacen referencia a los sentimientos como promotores de sus acciones, las enuncia cuando dice: *“yo lo recuerdo con un sentimiento de gratitud y con mucho amor”*. Esto lo confirma con la aclaración de sus acciones al mencionar que: *“ese es uno de los logros significativos porque hubo una gran lucha y lucha en cuanto a la generación del proyecto; en cuanto a motivar a estudiantes, padres de familia y docentes, convenciéndolos de que realmente era necesario para la comunidad”*.

Así mismo, el rector asiente que: *“cuando los muchachos salgan de la institución realmente tengan las habilidades necesarias para desenvolverse en un mundo que es duro”*; con lo cual evidencia la preferencia por el ser y las relaciones que se generan a partir de ella.

Es importante señalar que, hay acciones donde se observa una mezcla de motivaciones o impulsores de la labor directiva. Como ejemplo de ello, el rector Jorge manifiesta en su relato:

*“Se hizo un balance para mirar que era lo que estábamos fallando y realmente los sentimientos, eran de desánimo, [...], definitivamente*

*permitir que la institución siguiera como va, no era posible [...]; nos impulsábamos mucho y decíamos, independientemente de que haya oposición, pues tenemos que sacarla adelante porque va a hacer un logro y, cuando la comunidad reconozca que es en beneficio de ellos, su postura se va a modificar y en vez de ser de oposición van a ser de compañía en los procesos que estamos desarrollando”.*

En lo anterior, la investigación identifica los dos tipos de motivaciones, intrínsecas y trascendente; para el caso de las motivaciones intrínsecas se percibe que se encuentran orientadas al logro y al aprendizaje; las motivaciones trascendentes, están dirigidas a la interacción y la lealtad.

Como se ha mencionado anteriormente, las competencias directivas permiten potenciar las acciones directivas en la labor como directivo docente. Para ello, el rector evidencia las capacidades cognitivas, habilidades operativas, pensamientos y fines en sus acciones, a través de:

- *“Era una institución con muchísimas dificultades en los ámbitos académicos, convivenciales, en donde los padres de familia, en vez de ser las personas que apoyaban a la dirección de la institución, era gente que se oponía”.* Competencia estratégica, resolución de problemas.
- *“En el trabajo que se desarrolló en la institución, poco a poco se fueron vinculando a estos padres de familia como personas que se integraban a propuestas que generaban mejoría en la institución”.* Competencia intratética, trabajo en equipo.
- *“En ese equipo de trabajo, se consolidó una excelente propuesta que motivó a que la dirección local, en ese caso Inspección y Vigilancia de Bosa, diera el aval, en el 2010”.* Competencia intratética, trabajo en equipo.
- *“Se hizo un balance para mirar que era lo que estábamos fallando”.* Competencia de eficacia personal, autocrítica.
- *“Yo trato, inicialmente, de conocer la institución, como está funcionando y de mirar qué de eso hay que mantener y qué hay que transformar”.* Competencia estratégica, visión de negocio.

- *“Yo soy de los que trata de no chocar con la gente y en ese no chocar, trato de disuadir, de pronto con una sonrisa con unos buenos días, con un saludo permanente, con invitar a la gente a que trabajemos en equipo, a tratar de convencerlos desde acciones”*. Competencia intratéctica, coaching.
- *“Que a lo largo, uno puede ir convenciendo a las demás personas que están a su alrededor, con las acciones y con lo que uno deja ver; esas personas aúnan esfuerzos con uno, y le ayudan. La meta se hace muchísimo más cercana y es posible”*. Competencia intratéctica, coaching.
- *“Manejar fondos docentes es una situación que requiere que muchísimo cuidado”*. Competencia intratéctica, organización.
- *“La persona no era muy cordial, ese era otro cuento; no había cortesía en la forma de decir las cosas, era muy tajante, de alguna forma grosera”*. Competencia intratéctica, comunicación.
- *“Nos llevó, definitivamente, a depurar los procesos porque también era reconocer que estábamos fallando en algunos; así mejorarlos y, de ahí en adelante, generamos un plan de mejoramiento”*. Competencia intratéctica, organización.
- *“Porque a pesar de que, es que esto es un trabajo en equipo [...]. Y cuando no estamos hablando todos, el mismo idioma, pues ahí hay dificultades”*. Competencia intratéctica, trabajo en Equipo.
- *“Es muy importante sistematizar todos los procesos”*. Competencia intratéctica, organización.

Para Resumir, el uso de las competencias directivas, en la labor como directivo docente y rector, afecta directamente en los resultados institucionales. Es importante resaltar que el rector Jorge Ovalle hace uso de sus capacidades estratégicas, intratécticas y de eficacia personal, en las diferentes decisiones tomadas en el día a día.

Como consecuencia de la conjugación de las motivaciones y las competencias directivas de la rectoría, el liderazgo ejercido por el rector Jorge se centra en las personas que hacen parte de la comunidad; por tanto, hace uso de un liderazgo trascendente, Pérez (1992).

## **Fuentes Motivacionales**

Cada ser es único e irrepetible, y en ello los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela lo son. Ya que cada uno posee una naturaleza única, por lo que sus deseos más íntimos son movilizados o impulsados por sus apetencias, necesidades o satisfactores propios. La fuente motivacional de los directivos docentes, hace referencia a los diversos impulsos que presentan para realizar su labor o la energía que usan, los coordinadores o la rectoría del Colegio Nelson Mandela I.E.D, para aumentar la calidad y la armonía del trabajo que realizan con la comunidad educativa.

En consecuencia de los resultados de las entrevista, las fuentes motivacionales de los directivos docentes, coordinación y rectoría, se hallan, en gran parte, centradas en las motivaciones intrínsecas con una mezcla de motivaciones trascendentes. En primer lugar, los directivos docentes centran su fuente en las motivaciones intrínsecas a partir del reconocimiento del yo y la sensación de poder y seguridad, como consecuencia de la satisfacción personal, el deber cumplido, el empoderamiento en la comunidad, entre otros (ver Cuadro 2). Sin embargo, hay otros aspectos ligados a las motivaciones intrínsecas que son predominantes en los directivos; tales aspectos son el aprendizaje esperado, el riesgo, las afiliaciones, el control de las consecuencias, la afiliación y el reconocimiento al logro.

En segundo lugar, mezclan aspectos predominantes de las motivaciones trascendentes en la sensación del querer o los sentimientos hacia el ser, junto con las relaciones o interacciones con las personas. Es decir, son impulsos de sus acciones el tomar riesgo por la comunidad, la gratitud y el amor, su deseo de impactar en la formación como fuente de transformación de realidad.

Sin embargo, es importante indicar que las motivaciones extrínsecas ocurren de forma implícita en la acción directiva diaria, sin ser objeto de manifestación misma. Se encuentran presentes en sus acciones como punto de partida, al considerarla como medio y no fin de los mismos actos. Es decir, la remuneración recibida por parte de la Secretaría de Educación del Distrito – SED es necesaria y oportuna para establecer una calidad de vida.

**Cuadro 2.** Fuentes Motivacionales (Construcción propia a partir de la Teoría Motivacional de Pérez López).

<b>FUENTES MOTIVACIONALES: COORDINACIÓN Y RECTORÍA</b>			
	<b>EXTRÍNSECO</b>	<b>INTRÍNSECO</b>	<b>TRASCENDENTE</b>
<b>RAFAEL</b>	1. Sensación de placer, premio y castigo: Miedo, fracaso, limitaciones.	2. Aprendizaje esperado, sensación de seguridad, reconocimiento del yo, controlar consecuencias (conseguir lo que quiere): riesgo, deber cumplido, satisfacción personal, compromiso ético, mi gestión.	3. Sensaciones al querer, lealtad e interacción: riesgo por la comunidad, percepción de un mundo diferente, sensaciones, impacto en la formación de la persona transformador de realidad.
<b>JORGE</b>	1. Sensación de placer y como premio y castigo: agradecimiento de las personas,	2. Sensación de poder y seguridad, reconocimiento del yo, afiliaciones, logros: retos personales, concepción de equipos de trabajo, lidero procesos, mis objetivos, empoderamiento en la comunidad, dejé mi equipo de trabajo, reconocimiento del yo y la institución.	3. Sentimientos, el ser y sus relaciones: gratitud y amor, generación de proyecto comunitario, proyecto de vida de los demás,

### **Fuentes de los Estilos de Liderazgo**

La fuente que determina el estilo de liderazgo de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D, hace mención a los patrones de conducta que favorecen a, coordinadores y rectoría; el proceso de guiar e intervenir con la comunidad educativa, a partir de la organización, desarrollo y evaluación de todas las acciones conducentes a lograr el horizonte institucional.

Dado que, los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D presentan una tendencia fuerte en el liderazgo para con los docentes (ver Cuadro 3), a partir de las características del líder colaborador para la consecución de la eficacia de las acciones directivas; las cuales se encuentran alineadas con las motivaciones intrínsecas a partir de su capacidad ejecutiva en la consecución de una visión nueva, el ser proactivo, la

realización del trabajo, la relación personal y profesional, la identificación, el carisma, entre otros.

Es importante señalar que, el liderazgo ejercido por los directivos docentes evidencia la influencia de las motivaciones intrínsecas y trascendentes, expuestas en el apartado anterior, al contemplar los diferentes tipos de líder. Por tal razón, la relación con los docentes se beneficia, a partir de la relación de poder afectivo con la ejecución del liderazgo con ellos mismos; esto permite potenciar el incentivo y los pensamientos emotivos por la institución y sus personas.

Por consiguiente, el coordinador Rafael Mosquera tiene en cuenta su fuente motivacional para determinar su estilo de liderazgo, como primer insumo, e incluye sus acciones directivas estratégicas, apego a la colaboración en equipo y los desafíos en el aprendizaje.

Por otro lado, como para el rector Jorge Ovalle su fuente motivacional se encuentra en las motivaciones intrínsecas, su estilo de liderazgo se encuentra alineado con las acciones colaborativas con los miembros de la comunidad educativa, más el pensar en incentivar e imaginar nuevas formas de crear comunidad.

**Cuadro 3.** Fuente de Estilos de Liderazgo (*Construcción propia a partir de la Teoría Motivacional de Pérez López*).

ESTILO	Transaccional: Sobre Poder Coactivo	Transformador: Para Poder Manipulativo	Trascendente: Con Poder Afectivo
DIRECTIVO DOCENTE	Líder Directivo - Líder ejecutor Estratégico	Líder Colaborador - Líder Desafiante Ejecutivo	Líder Incentivador - Líder Pensador Liderazgo
LILIAN	Directivo	Colaborador	Pensador
FERNANDA		Desafiante – Colaborador	Incentivador
RAFAEL		Colaborador	Pensador
JORGE		Colaborador	Incentivador - Pensador

### Relación Competencias de Liderazgo

El análisis de resultados permite establecer la relación de las competencias de liderazgo de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D, como una



correlación o unión que hay entre las acciones directivas y sus implicaciones en la comunidad educativa. Esto a partir de organizar, desarrollar y evaluar atractivamente a sus colaboradores. Es decir, en palabras de Pérez López (2014), “En el caso de un directivo, su competencia viene determinada por su capacidad para hacer funcionar la organización por encima de los niveles mínimos necesarios de eficacia y atractividad” (p. 122).

Por tanto, al considerar que las acciones directivas se disponen a partir de las competencias y los comportamientos observables y habituales, para los directivos docentes del Nelson Mandela I.E.D, se advierte una predisposición, por parte de ellos, hacia las competencias que indagan las habilidades y los conocimientos de los docentes en busca de la eficacia, como resultado de la dimensión de liderazgo del directivo. Es decir, las competencias que manifiestan la coordinación y la rectoría se fundamentan en el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y el coaching que fortalecen el liderazgo, a través de sus acciones (ver Cuadro 4).

**Cuadro 4.** *Relación de Competencias de liderazgo (Construcción propia a partir de la Teoría Motivacional de Pérez López).*

	ESTRATÉGICA VISIÓN Y RESULTADOS - ENFOQUE COMERCIAL	INTRATÉGICA INSPIRADOR Y MOVILIZADOR - COMUNICACIÓN EFECTIVA - LÍDER DE EQUIPOS	COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD - AUTODESARROLLO
FERNANDA	Enfoque Comercial		Innovación y Creatividad.
LILIAN	Enfoque Comercial		Autodesarrollo e Innovación y Creatividad
RAFAEL	Visión y Resultados	Coaching, trabajo en equipo	Gestión del riesgo, proactividad Autodesarrollo

JORGE	Resolución de problemas, visión de negocio Enfoque Comercial	Trabajo en equipo, coaching, organización, comunicación, organización	Autocrítica Innovación y Creatividad
-------	--	---	---

Sin embargo, como objeto de la presente investigación es importante señalar que:

- Hay existencia de competencias estratégicas, que complementan y fortalecen las competencias intratéticas, a partir del enfoque institucional, la visión de resultados y resolución de problemas.
- En cuanto a la competencia de eficacia personal, solo hay unos rasgos muy leves que apuntan a la innovación y creatividad, la gestión del riesgo, la autocrítica y la proactividad.

### **Matriz DOFA**

Posterior al análisis de resultados se determinó la matriz DOFA en la cual fueron analizadas las categorías de liderazgo y motivación. Se pueden establecer los siguientes hallazgos que serán la base con la cual se sustentará la propuesta de intervención para fortalecer el liderazgo; esto a partir de las fuentes motivacionales de los directivos docentes con un enfoque antropológico.

Con respecto a las motivaciones en los directivos docentes se evidencia presencia en las tres motivaciones, con una inclinación mayor en las intrínsecas. Es decir, la propensión del impulso usado por los directivos hace referencia a los aspectos de la realidad institucional que determinan el alcance o logro del PEI. Esto a partir del reconocimiento del yo como fuente motivacional para la satisfacción personal en cada uno.

En consecuencia, las motivaciones extrínsecas y trascendentes se encuentran presentes en los directivos docentes de manera poco visible. La tendencia motivacional

extrínsecas apunta a los mecanismos internos del directivo como reflejo al miedo o al cumplimiento de las normas o políticas públicas. Para las motivaciones trascendentes su presencia se encuentra en el reconocimiento de los sentimientos, las relaciones y el deseo de un mejor mañana, para los miembros de la comunidad educativa.

Por lo que se refiere al liderazgo, en el ejercicio de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D, este se fundamenta desde el liderazgo transformador a partir de la relación con los docentes y consigo mismo, para la consecución del horizonte institucional. Así mismo, el liderazgo que presentan se alinea con las motivaciones intrínsecas al generar solidez en la acción directiva.

Para los directivos docentes su liderazgo está fundamentado en sus acciones ejecutivas o prácticas, con algunos elementos orientadores hacia el desafío e incentivo propio y de los docentes en la consecución de los fines educativos. En este aspecto, importante señalar que las competencias directivas apoyan este liderazgo a partir de la actitud de colaboración y desafío.

## **Capítulo 6. Propuesta de Intervención**

La propuesta de intervención determinada para la investigación, está orientada en el liderazgo de los directivos docentes a partir de las fuentes motivacionales hacia el liderazgo trascendente. Para ello, contempla el diagnóstico, fruto de los instrumentos aplicados, la elaboración de la matriz DOFA, las fuentes motivacionales y el estilo de liderazgo. La propuesta se detalla a continuación:

### **Nombre**

UBUNTU: liderazgo de personas a través de otras personas.

### **Justificación**

La propuesta de intervención pretende impactar el clima y la cultura en la institución educativa, a través del liderazgo trascendente de los directivos docentes; a partir de sus fuentes motivacionales. Por medio de la propuesta, Ubuntu: liderazgo de personas a través de otras personas, el directivo docente reconfigurará su liderazgo gracias al reconocimiento de sus motivaciones trascendentes. Esto con el propósito de centrar su acción directiva en los docentes de la institución.

Puesto que, los directivos docentes centran sus impulsos o motivos en las motivaciones intrínsecas, como eje del reconocimiento de la función del yo en la institución y la relación con los docentes. Sin embargo, hay una identificación en la relación con los docentes a partir de los sentimientos de lealtad y compromiso con una vida mejor para los estudiantes y sus familias.

Por otro lado, el liderazgo institucional se encuentra inclinado hacia la consecución de los resultados, la visión y el enfoque institucional. Por ello, se hace necesario que la propuesta de intervención se encuentre armonizada por las fuentes motivacionales (extrínsecas, intrínsecas y trascendentes) de los directivos docentes. La propuesta debe contemplar el fortalecimiento del ethos directivo, de los coordinadores y la rectoría, para el reconocimiento de la persona como eje central de su función.

Esta propuesta pretende, al final, propiciar espacios de formación y reflexión, que permita a los directivos docentes pensar sobre su estilo de liderazgo a partir de sus fuentes motivacionales, con el uso de herramientas necesarias para potenciarlo, en beneficio propio y de la institución educativa.

## **Objetivos:**

### **Objetivo general**

Propiciar espacios de formación y reflexión, que permitan a los directivos docentes pensar sobre su estilo de liderazgo a partir de sus fuentes motivacionales, con el uso de herramientas necesarias para potenciar el liderazgo, en beneficio propio y de la institución educativa.

### **Objetivos específicos**

1. Desarrollar un proceso de análisis directivo que permita identificar y afianzar los estilos de liderazgo y las actitudes motivacionales que favorezcan las competencias de la labor directiva, en el marco de las responsabilidades que asumen con los docentes y estudiantes.
2. Diseñar experiencias de trabajo conjunto que permita fortalecer actitudes y conocimientos en los directivos docentes, para una eficacia personal y trascendente en la comunidad educativa.
3. Promover el amor por la democracia, la buena convivencia y los derechos humanos, por medio de construcción de espacios y de encuentro intersubjetivo; en donde se respete la diferencia y prime la solidaridad y el trabajo en equipo: el “Ubuntu”.

## Plan de Acción

Propiciar espacios de formación y reflexión, que permitan a los directivos docentes pensar sobre su estilo de liderazgo a partir de sus fuentes motivacionales, con el uso de herramientas necesarias para potenciar el liderazgo, en beneficio propio y de la institución educativa.

<i>OBJETIVO</i>	<i>META</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>ACCIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO</i>
<b>Socializar los resultados de la investigación ante el equipo directivo</b>	Retroalimentar las fuentes motivacionales y los estilos de liderazgo que tienen los directivos docentes del colegio Mandela I.E.D	= # participantes en la socialización /Total directivos del colegio	➤ Presentación de los resultados	Investigador	Mayo
			➤ Análisis de los resultados		
			➤ Determinar la necesidad de intervenir y reconfigurar el estilo de dirección que tiene el colegio.		
<b>Formación teórica sobre estilo de liderazgo y</b>	Identificar el estilo de liderazgo con el enfoque motivacional antropológico y su	= # de características como líder personal / Total de características como líder Afectivo	➤ Taller de introspección personal sobre el estilo de liderazgo del directivo.	Asesor externo	Diciembre

<b>reconfiguración del ethos directivo</b>	relación con la favorabilidad del clima institucional.	= Total de competencias aportadas/Total de competencias ideales.	➤ Qué competencias personales se tienen Vs las requeridas para el desempeño profesional		
		=Características motivacionales Trascendentes / Liderazgo Trascendente	➤ Taller sobre estilo de liderazgo y enfoque motivacional	Asesor externo	
		= Valores Personales / Ethos Profesional	➤ Reconocimiento del estilo personal de dirección y su efecto en las relaciones interpersonales a nivel institucional. (Ethos directivo)	Asesor externo Docentes, administrativos y directivos.	
<b>Diseñar e implementar el Proyecto</b>	Diseñar e implementar un programa de relaciones interpersonales en el	= # de Participantes en los clanes / Total de la comunidad educativa	➤ Distribución de todos los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, directivos) en 5 clanes.	Estudiantes	Julio a Noviembre

<b>Ubuntu, como proyección de las acciones directivas a partir del reconocimiento de las motivaciones trascendentes en la institución.</b>	Colegio Nelson Mandela I.E.D para mejorar el talento humano, a partir de la teoría del Ubuntu con la creación de clanes.	= # de elementos que posee cada clan / Total de elementos del Clan	➤ Organización interna del Clan: Nombre – Slogan – Insignia – Lema.	Docentes  Directivos  Docentes	
		= # participantes en las decisiones para los clanes / Total de decisiones para los Clanes.	➤ Reunión de los jefes de Clanes (directivos docentes) para trazar las líneas generales institucional.		
		= # de informaciones dadas los docentes / Total de Comunicados dados al Clan	➤ Reunión del jefe del Clan con los docentes para socializar las orientaciones dadas y determinar metodologías.		
		= # de días reunidos con el clan / Total de días determinados para las reuniones con los clanes.	➤ Reunión de cada clan, una por semana, para asumir responsabilidades de todas y cada una de las actividades.		

**Cuadro 5.** *Plan de Acción de UBUNTU: Liderazgo de Personas a Través de Otras Personas Colegio Nelson Mandela I.E.D*



## **Etapas**

Al considerar la importancia de la implementación del proyecto Ubuntu: liderazgo de personas a través de otras personas y como objetivo estratégico de la acción directiva, se propone las siguientes etapas:

1. **Socialización:** en esta etapa se pretende compartir los resultados de la investigación ante el equipo directivo, en una reunión del grupo de gestión, por medio de un informe escrito y expuesto a partir de una presentación digital. Es importante señalar, en esta etapa, los dos aspectos importantes de la investigación, las fuentes motivacionales y el estilo de liderazgo. En este punto, se registrarán las reacciones y los aportes a los resultados dados, para fortalecer la propuesta de intervención y la reconfiguración del liderazgo.
2. **Formación:** en segunda etapa del plan de intervención, los investigadores determinaron abrir un espacio de formación teórica sobre los estilos de liderazgo y la reconfiguración del ethos directivo para los coordinadores y el rector del Colegio Nelson Mandela I.E.D. Para ello se establece, como punto de partida, la introspección personal sobre su acción diaria desde las competencias, relaciones con los docentes y el reconocimiento de su estilo personal de liderazgo. Para contrastarlo con los aspectos ideales desde la teoría antropológica de la motivación de Pérez López.
3. **Proyecto Ubuntu:** finalmente, se propone diseñar e implementar el proyecto Ubuntu, como una proyección de las acciones directivas a partir del reconocimiento de las motivaciones trascendentes. Para ello, se plantea realizar todas y cada una de las actividades culturales y deportivas del Colegio Nelson Mandela I.E.D, entorno a la vivencia de clanes. Esto como pretexto pedagógico para la integración de los miembros de la comunidad educativa entorno a la sana convivencia y su formación integral. El propósito consiste en fortalecer el liderazgo trascendente a partir de las fuentes motivacionales con miras a:
  - a. Fortalecer la identidad institucional a través del trabajo en equipo en los “clanes”, como oportunidad de manifestación de liderazgo trascendente.
  - b. El reconocimiento de la diferencia (género – religiosidad – edad – etc.) de la persona como potencial del respeto de los derechos humanos.

- c. Romper los espacios físicos y mentales en la escuela para generar nuevas estrategias de enseñanza – aprendizaje en la formación integral, tanto en el conocimiento de los saberes específicos como en la adquisición de hábitos sociales y éticos, del estudiante para el alcance de la finalidad educativa.
- d. Generar y estimular el espíritu cooperativo y la actitud pro – activa en el desarrollo de las diferentes actividades a través del ejemplo como pretexto para la adquisición de hábitos buenos en el desarrollo de la persona (ethos personal).

### Cronograma

Para esta última fase del plan de intervención, se expone el cronograma de las etapas señaladas en el apartado anterior.

**Cuadro 6.** Cronograma de la propuesta pedagógica.

Dimensión - Acción – Actividades	Meses							
<b>UBUNTU: LIDERAZGO DE PERSONAS A TRAVÉS DE OTRAS PERSONAS</b>								
<b>1. Socializar Los Resultados De La Investigación Ante El Equipo Directivo</b>								
1.1 Diseño de la estrategia de sensibilización.								
1.2 Presentación de los resultados de los dos instrumentos aplicados.								
1.3 Contextualización de los estilos de liderazgo y las fuentes motivacionales.								
1.4 Dar a conocer la propuesta de intervención								



## Capítulo 7. Conclusiones

A partir del estudio cualitativo realizado y los resultados obtenidos en la investigación se puede concluir lo siguiente:

1. Las acciones de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D tienen como fuente motivacional los impulsores de tipo extrínseco, intrínseco y trascendente. Presentan una tendencia marcada en las de tipo intrínseco. Como lo afirma Pérez (1992) las tres motivaciones son habituales y se exteriorizan en su acción directiva. En particular para los directivos del Colegio Nelson Mandela I.E.D se encuentran presentes en: a) la sensación de placer, miedo y limitaciones como motivaciones extrínsecas, b) el aprendizaje, la satisfacción personal, empoderamiento en la comunidad, el trabajo en equipo y el reconocimiento del yo como motivaciones intrínsecas, c) el sentimiento de gratitud, lealtad y la generación de un proyecto de vida para con la comunidad, como motivaciones trascendentes.
2. Por otra parte, el estudio permitió definir la fuente motivacional a la luz de la teoría antropológica de la motivación de Juan Antonio Pérez López, como motor en la realización de la acción directiva para el logro del horizonte institucional. Para Pérez (1992) las fuentes motivacionales son “directamente buscadas por la persona que actúa y ser, en consecuencia, motivos para que realice la acción” (p. 64). En la presente investigación, se da a través del estudio en la acción humana de la coordinación y la rectoría, donde las motivaciones son configuradores del ejercicio de liderar a los docentes.
3. La fuente motivacional direcciona la acción humana y genera un impacto a través del clima y la cultura. Para el caso de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D las acciones tomadas desde las motivaciones intrínsecas, armonizadas con algunas trascendentes, forja un efecto positivo en la calidad motivacional vislumbrado en la cultura institucional. De acuerdo a Hofstede (2010) los ideales de raciocinio y de acción se encuentra configurados en las personas a través de sus impulsores. En ello, los directivos manifiestan los cambios dados en la institución a partir de sus decisiones y postura de liderazgo.

4. La investigación permitió afirmar la presunción sobre la acción directiva, a través del liderazgo, como consecuencia de las motivaciones. Es decir, la forma de liderar de los directivos docentes está enmarcada en la consecución del horizonte institucional del colegio y su cultura, que incide en toda la comunidad educativa por medio de la energía interna que le imprimen.
5. Las competencias entran en relación con las fuentes motivacionales y el liderazgo en los directivos docentes de forma transitiva. Esto, al ser las competencias una necesidad objetivo del líder, manifestadas en los relatos de historia del coordinador y el rector.
6. La investigación se enmarcó en la línea de clima y cultura institucional de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana, a causa de las acciones humanas que describen la realidad institucional. Estas acciones son distinguidas por el conocimiento y la valoración sobre las motivaciones que tienen los colaboradores de los directivos, en el ejercicio de liderazgo. Para ello, los directivos testimoniaron conductas de los docentes y estudiantes en el diario vivir en cada una de sus narraciones.

En definitiva, el estudio permitió armonizar los elementos de clima y cultura en el ejercicio de liderazgo del Colegio Nelson Mandela I.E.D, a partir del reconocimiento de las fuentes motivacionales de los directivos docentes. Por tanto, se da reconocimiento al enfoque antropológico de la teoría motivacional de Pérez López y el enfoque de la Universidad de La Sabana en la formación posgradual.

## Capítulo 8. Recomendaciones

Por lo que se refiere a las recomendaciones, luego de haber desarrollado la investigación, se pretende que el Colegio Nelson Mandela I.E.D incorpore en su cultura institucional los elementos configuradores del liderazgo a la luz de la teoría antropológica de la motivación, a partir de la propuesta de intervención: Ubuntu - Liderazgo De Personas A Través De Otras Personas. Es decir, que potencie el ethos directivo, las motivaciones por motivos trascendentes, la conjunción entre las *auctoritas* y las *potestas* y el desarrollo de competencias, para la consolidación de una organización más consistente entre su proyecto educativo institucional y los fines de las personas que cohabitan.

Por otro lado, se espera que en futuras propuestas profundicen en cómo las motivaciones de los directivos docentes impactan en las acciones de los docentes del Colegio Nelson Mandela I.E.D. Es decir, qué papel juega los impulsores y las metas internas de los directivos en las acciones de los docentes a través del liderazgo.

Además, profundizar en la relación entre docente y directivo docentes, a partir del liderazgo como la conjunción de *auctoritas* y *potestas*. En otras palabras, qué tanto poder utiliza el directivo y qué tanta autoridad le otorga el docente al directivo, en la relación diaria para el alcance del PEI.

Por último, cuál sería el papel del líder a través de la manifestación de su ethos personal, como dinamizador en el ejercicio del liderazgo con los docentes.

## Referencias

- Anzola, M. O. (2003). *Una Mirada de la Cultura Corporativa*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Aparicio Aldazábal, M. E. (1999). *Liderazgo*. Bilbao: Ediciones Desuto.
- Barrio Maestre, J. M. (2013). *La Innovación Educativa Pendiente: Formar Personas*. Barcelona - España: Erasmus: emprender el Presente.
- Berthoud, M., & López, A. (2013). *Clima y Cultura, Componentes de la Calidad Educativa*. Mar del Plata: Universidad de FASTA Ediciones.
- Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un Liderazgo Pedagógico y Distribuido Mejora los Logros Académicos? *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79 - 106.
- Cabrera Moya, D. R. (2014). Liderazgo en el Sector Público: Una Revisión de la Literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 96 - 107.
- Cardona Labarga, J., Cardona Patau, A., & Cardona Patau, S. (2006). *Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos: Del Miedo a la Confianza* (2° ed.). España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Cardona, P. (2001). Liderazgo Relacional. En Serie McGraw Hill de Management, *Paradigmas del Liderazgo* (págs. 131 - 146). España: McGraw Hill Interamericana de España.
- Castro, M., Giraldo, L., & Álvarez, C. (2010). *El currículo, Estrategias para una Educación Transformadora*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill Interamericana de México S. A.
- Chiavenato, I. (2004). *Calidad de Vida Laboral en Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Chinchilla, M. N., & Torres, M. (2001). Liderazgo Personal. En S. M. Management, *Paradigmas del Liderazgo: Claves de la Dirección de Personas* (págs. 113 - 130). España: McGraw Hill Interamericana de España.
- Esquivias, J. A. (2014). *Acerca del Ethos Profesional del Directivo Universitario: Un Enfoque Antropológico para Dirigir en la Universidad*. Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra, S. A. (EUNSA).

- Gadot, M., & Durance, P. (2009). *La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios* (Vol. 10). Paris: Ediciones DUNOD.
- Gestionhumana.com. (20 de octubre de 2015). *Gestionhumana.com*. Obtenido de Gestionhumana.com:  
<http://www.gestionhumana.com/gh4/Bancoconocimiento/A/acercadeportalnuevo/acercadeportalnuevo.asp>
- Hernández Sampieri, R., Fernández - Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4° ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organization: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- Marabotto, M. (1999). *Gestión Institucional*. Buenos Aires: Fundec.
- Mengel, T. (2012). Leading with 'Emotional' Intelligence Existential and Motivational Analysis in Leadership and Leadership Development. *I - Manager's Journal on Educational Psychology*, 5(4), 24 - 31.
- Ministerio de Educación Nacional, d. (2008). *Guía para el Mejoramiento Institucional: de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento*. Bogotá D. C.: Cargraphics S. A.
- Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. (30 de mayo de 2016). Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-79361.html>
- Ong, V. Y. (2012). Complexities Of Multiple Paradigms In Higher Education Leadership Today. *Journal of Global Management*, 4(1), 91 - 100.
- OREALC, & UNESCO. (2014). *El Liderazgo Escolar en América Latina y El Caribe: Un Estado del Arte en Base a ocho Sistemas Escolares de la Región*. Chile: Imbunche Ediciones Ltda.
- Palacín Mejías, M. (2015). De la Quietud Estatal al Movimiento Social. *Oximora Revista Internacional de Ética y Política*, 31 - 40.
- Palomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo* (Sexta Edición ed.). Madrid: ESIC EDITORIA.
- Pasmanik, D., Jadue, F., & Winkler, M. (2012). Un Acercamiento al Ethos Profesional en Estudiantes de Psicología al Inicio del Ciclo Centrado en la Formación Profesional. *Acta Bioethica*, 18(1), 111 - 120.
- Pérez - Ruiz, A. (2014). Enfoques de la Gestión Escolar: Una Aproximación desde el Contexto Latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17(2), 357 - 369.
- Pérez López, J. A. (1991). *Teoría de la Acción Humana en la Organizaciones: La Acción Personal*. España: Ediciones RIALP.



- Pérez López, J. A. (1992). *Introducción a la Dirección de Empresas, La Empresa: Organización Humana*. Perú: Publicaciones Universidad de Piura.
- Pérez López, J. A. (2014). *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (Séptima ed.). Madrid: RIALP, S. A.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy And Practice*. España: OCDE.
- Restrepo Torres, J. M., & Restrepo Torres, M. L. (2012). Cinco Desafíos en el Ejercicio del Liderazgo en los Rectores de Colegios. *Educación y Educadores*, 15(1), 117 - 129.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral. *ACIMED*, 67 - 75.
- Sandoval Estupiñán, L. Y. (2008). *Institución Educativa y Empresa: Dos Organizaciones Humanas Distintas*. Pamplona: EUNSA: Ediciones Universidad de Navarra, S. A.
- Sandoval Estupiñán, L. Y., Rodríguez Sedano, A., & Ecima, I. (2010). Ethical Qualities of Professional Development of the Educator a Humanistic Perspective Needed to Manage a New Way to See the Quality of Education. *Procedia - Ciencias Sociales y del Comportamiento*, 2(2), 2589 - 2593.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial Y El Liderazgo: Una Visión Dinámica*. España: Plaza & Janes Editores, S. A.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch., A. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117 - 125.
- Siliceo Aguilar, A., Casares Arrangoiz, D., & González Martínez, J. L. (1999). Cultura Organizacional y Liderazgo. En *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional* (págs. 127 - 162). Mexico: McGRaw Hill.
- Vanney, M. A. (2009). *Potestas, Auctoritas y Estado Moderno: Apuntes sobre el Pensamiento Político De Álvaro D'ors*. España: Cuadernos Consejo Editorial.
- Vélaz Rivas, J. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

# ANEXOS

## Anexo 1

Cuestionario 1: *Estilo personal de liderazgo en el equipo.*



### COLEGIO NELSON MANDELA I.E.D

Estilo personal de liderazgo en el equipo

#### Guías y modelos

*Este cuestionario va a ayudarlo a descubrir su estilo cuándo trabaja en equipo o grupo. Durante todo el ejercicio, imagínese integrante de un grupo o equipo. Simplemente indique en el cuadro de puntuación la frecuencia con la que usted demuestra cada tendencia lo más sinceramente posible. Por favor guíese por la siguiente escala:*

Escala de puntuación >>

1 = Casi nunca / muy raramente
2 = Raramente
3 = Ocasionalmente
4 = Frecuentemente
5 = Casi siempre / Muy frecuentemente

Seleccione para cada razonamiento la puntuación en la que usted cree que se encuentra

N°	Razonamiento	Puntuación
1	Tiendo a agarrarme con uñas y dientes a mis puntos de vista, en la mayoría de los asuntos.	
2	Tiendo a tratar de descubrir la opciones de los demás.	
3	Tiendo a lograr que las cosas sean hechas a mi manera usando mi capacidad de persuasión.	
4	Tiendo a perder la paciencia cuando las personas demoran demasiado para llegar a una conclusión.	
5	Con frecuencia contribuyo con ideas originales.	
6	Me gusta estar en un clima amistoso y mantener buenas relaciones.	
7	Cuando tomo una decisión es raro que vuelva atrás.	
8	Busco un común acuerdo antes de tomar decisiones.	
9	A veces presento objeciones a los puntos de vista de los demás.	
10	Insisto en que el grupo siga la planeación y programación para poder cumplir con los plazos.	
11	Soy rápido para analizar como perfeccionar las ideas de los otros.	
12	Evito involucrarme en conflictos de opiniones.	
13	Normalmente tengo que explicar cosas a las personas.	
14	A veces cambio de opinión después de escuchar los puntos de vista de los demás.	
15	Estoy preparado para ser minoría cuando sé que tengo razón.	
16	Cuando las cosas no están yendo bien, me pongo al frente y ejecuto el trabajo.	
17	Tiendo a llevar adelante muchas ideas.	
18	Estoy siempre listo para apoyar una buena sugerencia si es del interés de todos.	
19	Tiendo a hablar, más que oír.	
20	Tiendo a hacer muchas preguntas.	
21	Demuestro mi impaciencia e irritación con las personas que considero son "lentas".	
22	No me importa ser impopular si con eso logro que el trabajo sea realizado.	
23	Desarrollo y perfecciono las ideas de los otros.	
24	Tiendo a pedir apoyo a los demás.	

25	No influyo otros puntos de vista con mis opiniones.	
26	Tiendo a confiar en que las otras personas van a desempeñar bien sus funciones.	
27	La ineficiencia me pone ansioso.	
28	Tengo reputación de ser una persona directa.	
29	Tengo cuidado de no sacar conclusiones precipitadas.	
30	Busco la aprobación y el apoyo de los demás.	
31	Presto mucha atención a los detalles y verifico todo para evitar tomar la decisión que no corresponde.	
32	Tengo tendencia a tratar de obtener una decisión consensual.	
33	Cuestiono las actitudes complacientes siempre que las percibo.	
34	Tiendo a ser riguroso y dinámico.	
35	Me gusta analizar las situaciones y analizar las alternativas.	
36	Soy simpático y tengo facilidad para relacionarme con los demás.	
37	Expreso bien mis ideas.	
38	Ofrezco alternativas y ayudo a los demás a decidir sobre las mejores medidas a ser adoptadas.	
39	Cuando las cosas no andan bien, cuestiono el sistema (Formas aceptables de hacer las cosas, reglas y procedimientos)	
40	Presiono para estar seguro que las personas no pierdan el tiempo ni anden en círculos poco productivos.	
41	Me gusta prever probables dificultades y estar preparado para los imprevistos.	
42	Soy bueno para darme cuenta si alguien del grupo está enojado o tiene mala percepción del clima.	
43	Ofrezco a los demás el máximo posible de información necesaria.	
44	Presto mucha intención a lo que otros tienen que decirme.	
45	Tiendo a apurar a las personas cuando creo que están muy lentas.	
46	Cuando las personas empiezan a pensar dos veces, insisto en que ejecuten la tarea.	
47	Me gusta reflexionar acerca de las alternativas posibles antes de tomar una decisión.	
48	Trabajo bien con diversos tipos de personas.	
49	Verifico constantemente si las personas están trabajando del modo en que quiero que trabajen.	
50	Me comunico constantemente para que las personas estén trabajando del modo en que quiero que trabajen.	
51	Tiendo a señalar las dificultades utilizando las ideas de los demás.	
52	Me gusta ir directo al grano durante las discusiones.	
53	La gente dice que soy analítico y cuidadoso.	
54	Estímulo buenas relaciones en el trabajo.	
55	Normalmente les digo a las personas lo que hay que hacer.	
56	Cuando las personas se oponen a mi punto de vista, tiendo a hacerles entender el motivo.	
57	Cuando las cosas no andan bien, incentivo a las personas a ser más comprometidas y "correr la milla extra".	
58	Normalmente me irrito con las personas que no se toman en serio sus resultados.	
59	Me gusta pensar bien antes de actuar.	
60	Soy abierto con relación a mis sentimientos.	

*\*Nota de responsabilidad: Las guías y modelos de Gestionhumana.com son sólo un ejemplo para su uso didáctico. Gestionhumana.com no se hace responsable del mal uso de esta herramienta en su organización*

## Anexo 2

### Cuestionario 2. Estilo personal de liderazgo en el equipo.

COLEGIO NELSON MANDELA I.E.D

## Identifique sus competencias de liderazgo



### Guías y modelos

Los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y las competencias desarrolladas al máximo, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

El siguiente cuestionario identifica el estado de tus competencias del saber ser, con el fin de que puedas desarrollar planes de intervención para avanzar en ellas.

#### A. Visión y resultados

- ¿Focaliza su estrategia y genere valor en la organización?
- ¿Identifica los procesos clave con el mapa estratégico para la creación de mejoras?
- ¿Fomenta e Innova de acuerdo con la estrategia del negocio?
- ¿Ejecuta las estrategias competitivas en corto plazo?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### B. Enfoque comercial

- ¿Empodera a sus vendedores para lograr un alto desempeño?
- ¿Utiliza estrategias que puede emplear para crear relaciones de valor con los clientes?
- ¿Potencia CRM para su estrategia de negocio?
- ¿Innova y motiva a los colaboradores con estrategias de servicio al cliente?
- ¿Forma equipos comerciales altamente competitivos mediante formación?
- ¿Tiene en cuenta los factores críticos para la gestión comercial?
- ¿Evalúa la satisfacción de los clientes en busca de mejoras?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

#### C. Inspirador y movilizador

- ¿Realiza intervenciones en su grupo de trabajo: retroalimentación y genera acuerdos de desempeño?
- ¿Gestiona el desarrollo profesional en la organización: Metaplacement?
- ¿Evalúa planificación, eficacia y relación con sus colaboradores?
- ¿Es usted un líder que inspira y motiva a los colaboradores en la organización?
- ¿Cree usted que convence a su grupo de trabajo?
- ¿Desarrolla y forma conductas con la Programación Neurolingüística?
- ¿Desarrolla competencias con la PNL?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### D. Comunicación efectiva

- ¿Genera estrategias de comunicación para implementar y socializar un plan de beneficios?
- ¿Brinda algún método para realizar una retroalimentación constructiva?
- ¿Genera espacios de comunicación inteligentes "Nuevos productos"?
- ¿Utiliza alguna Metodología para dar feedback - Retroalimentación?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### E. Lider de equipos

- ¿Realiza usted algún tipo de compensación para cuidar a sus colaboradores?
- ¿Orienta a su equipo de trabajo hacia buenos resultados?
- ¿A diseñado y ejecutado algún programa de High Potential?
- ¿Desarrolla y genera proyección de sus colaboradores?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

#### F. Innovación y creatividad

- ¿Define el nivel de compatibilidad de los trabajadores con la cultura de la compañía?
- ¿Fomenta alguna metodología para construir una cultura de innovación?
- ¿Aplica modelo de juegos creativos para impulsar la innovación?
- ¿Desarrolla algún modelo para generar una cultura de innovación?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### G. Autodesarrollo

- ¿Define modelos de administración del tiempo para lograr un balance de vida?
- ¿Ha asistido en el último semestre, a seminarios o conferencias profesionales?
- ¿De los aspectos de su vida profesional que considera que debería mejorar, ha trabajado en ello?
- ¿En alguna ocasión ha utilizado sus resultados para emprender planes de desarrollo para usted y/o para sus colaboradores?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo 3

### Entrevistas

#### Transcripción de la Entrevista al Coordinador

Rafael Mosquera

Día Jueves 17 de marzo de 2016, hora 6:30 am.

(1) Tillman Herrera - Investigador: Buenos días señor coordinador Rafael

(2) Rafael Mosquera Coordinador Jornada mañana: Buenos días Tillman

(1) Quiero agradecerle por el tiempo y la buena disposición para esta entrevista, tiene como objeto ahondar en las motivaciones de los directivos docentes del Colegio Nelson Mandela, como configuradores del estilo al momento de liderar, a partir de la aplicación de los instrumentos de frente al estilo y las competencias, y poder profundizar en las motivaciones y otros elementos pertenecientes al liderazgo.

Esta entrevista tiene varios elementos: Narrar dos momentos de tu vida en tu experiencia como directivo docente, una de éxito y la otra de fracaso, ambas narrarlas de tal manera que cuentes un Cuento con un título, con una introducción con unos personajes, pueden ser los mismos nombres o los personajes con otros nombres que tú puedas dar. Debe tener una introducción, desenlace y conclusión al final. Tranquilo, como lo quiera expresar, trata de ser muy preciso de lo que sucedió, por qué es éxito y por qué es fracaso.

Puedes pensarla, organizarla, no hay ningún inconveniente.

(2) Perfecto. Quiero empezar narrando una historia que me ocurrió en el Colegio Perdomo, hacia el año 2008 - 2009. Siendo yo coordinador de convivencia de los componentes de pre - escolar, primaria y bachillerato en la JT, hee lo quiero llamar "El Personero Que Quería Liderar". Resulta que en aquel entonces, uno de los compañeros del proceso de elección del gobierno escolar, un estudiante de los tantos que se presentaron, fue un estudiante que tenía serios problemas convivenciales y dentro de la reglamentación que tenía el colegio, no existía unas calidades pues para ser personero, sino que cualquier podía postularse y presentarse.

A la persona la vamos a llamar "Javier". Javier se presenta, era un estudiante de grado 11° y, era bastante carismático. Tenía mucho carisma, convencía a los estudiantes, en efecto la jornada de la mañana como la tarde, voto por él en el proceso de elección que se hizo a comienzo de año, y salió elegido Personero.

El personero tenía unas ideas bastantes, llamemos la poco tradicional "su generis", y dentro de esas empezó a realizar algunos procesos. Por ejemplo: empezó diciendo que para él era excesivo, digamos la asignación de horario, que el asunto de los retardos no era importante, para excesivo el control de uniforme, para él era excesivo algunas reglas por ejemplo, condiciones que se ponían hee de acuerdos que había que llegar con relación a las peleas fuera del colegio, y en ese sentido pues he en un día cualquiera, haciendo un experimento, le dije

- Hoy usted se va a apoyar en el consejo estudiantil y va asumir la convivencia del colegio. Usted va a hacer las reglas.

Hicimos todo un proceso de formación e información, que ellos iban a asumir las reglas de convivencia, que ni los profesores ni las directivas nos íbamos a meter en el asunto.

A mitad de la jornada, hacia el descanso, el estudiante ya quería tirar la toalla. Empezó a ver que un mundo sin reglas no se podía construir, porque había todo un proceso de violentar las cosas que están establecidas y ponía en peligro, incluso la integridad de muchos de ellos. Una de las cosas que les paso es que algunos estudiantes empezaron a volarse por la reja. Otra de las cosas que les paso fue que ningún estudiante quería ingresar a clases. Otra de las cosas que les paso fue que en el descanso surgieron muchas peleas.

Al finalizar de la jornada volvimos hicimos una asamblea de estudiantes, y empezamos a mirar las cosas positivas y negativas de esa experiencia. Finalmente el personero, con aquellas ideas revolucionarias o "su generis", entendió que era necesario hacer una construcción colectiva con los estudiantes, pero también era necesario cumplir con unos deberes, así como se exigía unos derechos.

La experiencia nos llevó a que era importante crear unas mesas de trabajo. Se crearon unas mesas de trabajo, y en las cuales después de un mes dieron fruto en algo, que se llamó el "proyecto de convivencia" y, en honor a Martín Luther King, lo llamamos "Tengo un Sueño", tenía 6 componentes: un componente de gobierno escolar, los componentes formaban mesas, un componente de desarrollo de derechos humanos a través del cine (unos cines foros que se hacían), otro componente era un proceso de inclusión y apadrinamiento de los estudiantes que tenía necesidades educativas especiales por que tenía proceso de inclusión, otro componente era uno que llamamos "construcción de liderazgos", lo orientaban algunos docentes, otro era el de las mesas de conciliación y finalmente, a partir de eso teníamos una especie de consejo de convivencia, que funcionaba como intermediario entre los estudiantes y el resto de la comunidad educativa.

Esto como experiencia nos permitió finalmente que las peleas externas, que eran a diario con chuzadas - con atracos - maltratos a los mismo niños, se redujeran prácticamente a cero durante el segundo semestre y durante el año siguiente y; finalmente, también dentro del colegio se llegaron a unos grandes acuerdos por ejemplo: no al robo - no consumo - el no agresión y la gran mayor parte de los estudiantes lo cumplían.

Cada vez que cambiamos de año empezamos a acordar, con las personas que llegaban, utilizando la gran mesa de convivencia con estudiantes.

(1) Profe Rafael, perdone lo interrumpo. ¿Qué sintió usted, ese día que estaban haciendo el experimento, cuando miraba que los estudiantes estaban volando, estaban peleando, qué sintió frente al experimento que estaba emergiendo? ¿Cuál fue su sensación en ese instante?

(2) Le soy honesto, MIEDO, porque es un riesgo que se toma, incluso de orden legal.

(1) Más allá del miedo y del porte legal, frente a su parte interior; usted tuvo en algún momento de ese experimento fue la iniciativa. Plantear la iniciativa en ese momento, yo sé que usted midió esos miedos o midió esas responsabilidades legales, esas responsabilidades éticas que lo llevan a uno en su momento; pero ya usted ve eso y lo ha sopesado, y ve que definitivamente eso usted lo había contemplado, qué sentía? cuál era sus sensaciones en ese momento?, se alcanza a acordar que podía sentir en ese momento, ver a los muchachos, me imagino saltar una reja y usted ser un agente totalmente externo y no intervenir?

(2) Heeee claro, esa actitud, además del miedo, pues uno dice huyyyy!!! Que espero que esto no se me vaya a mayores porque empiezo a calar con un disciplinario o cosa parecida, por hacer esta locura. Pero adicional a eso, heee sentí que el riesgo valía la pena, porque llega uno un momento en donde encuentra, digamos comunidades educativas que plantean sin salidas y a veces hay que aplicar cosas extremas, y considere que en ese momento era aplicar cosas extremas. Hablé con los docentes, algunos se oponían otros no, a través del discurso terminamos convenciéndolos, y lo hicimos. Pero mi sensación, especialmente al final del proceso, cuando yo ya pude recoger los frutos de ese inventario de cosas que se hicieron. Es que hee, la gente comenzó a convencerse de otras cosas. Entonces, es una sensación de satisfacción.

Al comienzo es riesgoso uno confiar, o sea, empieza uno ¿si será que puedo confiar o no? la sensación esa. Pero finalmente uno dice, esa apuesta fue riesgosa pero fructífera.

(1) Y esa sensación de satisfacción, que usted dice hacia donde la apuntaba. O sea, ¿qué satisfacción, sentía usted, dentro su labor como directivo docente en ese momento?

(2) Pues que un mundo diferente es posible, que a veces es necesario tomar a puestas de cosas pero, hee que sin duda alguna muchas veces ponen en riesgo muchas cosas que tú has construido. Siente uno la satisfacción del deber cumplido, de haber avanzado o sea hay satisfacciones de orden personal. O sea, siento uno que apuntarle a otro tipo de liderazgo también es importante; a veces uno salirse de los esquemas tradicionales es clave.

(1) ¿Considera usted profe, que ese día usted aprendió algo?

(2) Claro. Aprendí que a veces es necesario arriesgarse y confiar. Es necesario medir riesgos, aunque uno entiende que muchas veces que esos riesgos se salen de las manos. Pero a veces es necesario arriesgarse y confiar. Y lo otro que aprendí, es que para grandes problemas hay que tratar de plantear grandes cambios y de otro orden.

(1) Profe usted lo decía, en este momento, la confianza. ¿Qué lo llevo a plantear esta propuesta, este experimento, cuando la confianza la tenía depositada en los estudiantes, la tenía depositada en los compañeros, que fue lo que más lo motivo para plantear este experimento? Como usted lo ha manifestado fue un logro, un bastante logro, porque llegar a acuerdos reales, diría alguien o el rector de esta institución: "hablar de pacto de convivencia", que va más allá de un manual de convivencia, a través de este experimento. Es un logro!!! Eso si hay que reconocerle, mitigando ciertas situaciones, ciertos riesgos que hay para los estudiantes, claro. Pero, desde el comienzo que lo motivo a usted presentar esta medida de choque, ¿se podría decir? (contesta el coordinador Rafael que sí). Esta medida de choque fuerte, como lo manifiesta en sus palabras. ¿Que lo motiva?

(2) Resulta que, habían varias apuestas, pero la mayor parte de las apuestas nacía del orden directivo (esa era la grande apuesta, nacía del orden directivo) y esporádicamente nacía de algunos maestros. Pero, yo considere que era necesario hacer partícipe, digamos a los sujetos que eran, digamos, primero de los operadores en el caso de los maestros de todo ese proceso convivencial; pero especialmente los objetos, el sujeto - objeto de la convivencia que era el estudiante. Él se había vuelto un receptor pasivo, pero dije: "bueno ustedes eligieron unos delegatarios. Se supone que ustedes están de acuerdo con las ideas que ellos plantean, pues miremos a ver cómo operan ellos desde esa perspectiva. Y finalmente, ellos se dieron cuenta que eso así como lo tenían planteado no funcionaba. Es más, los mismos maestros, después del experimento se dieron cuenta que su participación era más que una cuestión obligada por el deber, que era la cuestión que iba más allá del deber; sino que era una cuestión más de tener un compromiso ético, tener un compromiso personal con los procesos de los estudiantes y ya, incluso los docentes, sin decir que todos los docentes cambiaron, porque finalmente había dos o tres docentes que eran resistentes al cambio y que uno sabe qué pues sería mentir decir que sí. Pero si, ya el grueso de los docentes empezaron a entender que el proceso era por otro lado. Y que había que ponerse más la camiseta, y participar más en ese proceso de planeación, control y evaluación cada vez que se hiciera. Pero que también, había que poner a participar a los estudiantes de esos, para que el proceso de obediencia no fuera únicamente vertical sino reflexivo. Empezar con un proceso más de convencimiento. Ahora, sin dejar de lado pues el deber que hay que cumplir frente a algunas obligaciones externas, como la política pública y la norma. Pero ya, digamos la convivencia mejoró; es más, al año siguiente ya nadie quería pertenecer a otro proyecto transversal que no fuera el de convivencia, porque se dieron cuenta que la apuesta era bastante novedosa y buena y, estaba funcionando.

Finalmente, nos tocó decir no, no mira aquí llegaron unas primeras personas, hay que respetarles el derecho de "piso" y, segundo, hay unos que tienen unas ideas que también son buenas y los acogimos. Pero también, hay que trabajar en los otros proyectos.

1) Profe, si usted, si le preguntara ¿cómo concluye este experimento, esta experiencia exitosa suya, en 6, 7, 8 o 10 palabras, como la podría concluir? Lo más sintética, por decirlo así, frente a la realidad institucional. ¿Cómo la podría decir en pocas palabras que fue más provechoso o cuál fue la conclusión más importante de esto?

(2) Se hizo un Pacto de Convivencia Colectivo, a partir de una experiencia de choque y de un poco innovadora y riesgosa.

(1) Una conclusión de ese experimento, frente a su postura o a su papel como líder, como directivo docente de esa institución.

(2) Considero que pese al riesgo que tomé, si dio resultado porque pensé de forma más horizontal. Pensé de forma más horizontal y dio resultado. No quiero decir que esto dará resultado siempre en todos los escenarios. Esa vez se me ocurrió porque yo vi unos elementos básicos, te soy honesto, antes de hacer eso había hecho una encuesta de convivencia. Casi censal, con todos los estudiantes y, esa encuesta de convivencia me tome el trabajo de tabularla y me di cuenta que había unos elementos comunes. Digamos que por formación yo tengo, yo siempre trabajo teoría fundamentada y a partir de digamos de la tabulación que hice, me di cuenta que había unos elementos comunes. Y esos elementos comunes eran: primero que los estudiantes consideraban que ellos no eran partícipes de los procesos, ellos eran unos receptarios de los mismos y, la autoridad que se planteaba era una autoridad vertical no reflexiva. Y ellos entendían que adicional a eso ellos creían que siempre debe haber una posición frente al colegio, porque el colegio era el enemigo.

Lo que hicimos fue, a través de esa experiencia riesgosa cambiar el casete. Ellos entendieron que el colegio no era el enemigo, era el amigo.

(1) ¿Profe, como se sintió usted, muy personal muy de lo adentro, dirían por ahí desde las entrañas, como se sintió?

(2) No, no claro. Cuando la cosa da resultado los egos se suben y se crean.

(1) Pero esos egos, lo que usted manifiesta, en usted, en lo personal. ¿Qué fue el ego que se manifestó o qué fue lo que usted reconfirmó, revalidó de usted?

(2) Que a veces uno tiene unas posiciones nadadistas no es posible cambiar las cosas, pero sí; o sea, abandone posturas que a veces son nadadistas en el docente, en el sentido que esto no cambiara nunca y empecé a creer más en los procesos y en la gente.

(1) Este éxito lleno alguna necesidad suya, ¿tenía alguna necesidad en ese momento?

(2) De probar algunas hipótesis personales, a las cuales nunca me había arriesgado. Tenía unas hipótesis personales, y digamos que como yo tengo una característica como en términos de mi propia gestión y lo hago en todos mis procesos, quizá por mi propia formación, no! y por mi propio entorno que me afectó en término del desarrollo; que es que, yo normalmente fundamento mi gestión en los procesos sí! y no en el sujeto. O sea, mi gestión siempre apuntará más a resolver los problemas que hay en el proceso y no en el sujeto; y esa vez rompí, digamos, mi paradigma y apunte a creer en el sujeto. Claro, eso no significa que uno es normalmente, o sea uno tiene de todos los elementos, uno encuentra sujetos que fundamentan su gestión en la persona, hay otros que la fundamentan en la información, hay otros que la fundamentan en el proceso sí!, hay otros que la fundamentan en la gobernabilidad, a ese también depende del lugar que tu ocupes en el organigrama.

En el caso particular mío, yo fundamento mi gestión siempre en el proceso y he creído en esa ley, y esa vez rompí mi paradigma, y hubo un rompimiento total de paradigma; por eso incluso la sensación al comienzo "y ésta vaina se me va a ir de las manos", voy a terminar por allá en la Secretaría en un disciplinario o una investigación hasta penal si a esos pelados les pasa algo.

(1) ¿Es como un miedo a perder el control?

(2) Claro. Claro, porque yo ya vengo sobre algo seguro y que he venido construyendo. Adicional a eso, siempre parto cada vez que yo estoy haciendo mi proceso de gestión, yo llego y hago un diagnóstico (señala al proceso tatatatata), a veces corto a veces largo, dependiendo de la premura eso. Y a partir eso, creo, tengo unos modelos, y retro traigo un modelo y lo adapto. Lo que pasa es que cuando uno trabaja, uno debe siempre pensar como aprende, uno siempre se repiensa como aprende. Y yo siempre me he repensado como aprendo y utilizo mucho un modelo que es Enseñanza para la Comprensión.

(1) Perdón lo interrumpo profe

(2) Sí.

(1) O sea, ese aprendizaje interno que usted le da, que usted dice, da a entender que es muy importante para usted. O sea, ¿para usted es muy importante estar aprendiendo en cada momento?

(2) Claro. ¿Por qué razón? porque como yo trabajo sobre procesos, yo siempre tengo que tener modelos que adapto. Son modelos adaptativos. Pero cuando tú trabajas un modelo, tú tratas de acomodarlo para que encaje. Pero a veces sale muy pequeño o muy grande, y toca irlo en el tiempo ajustándolo hasta acomodarlo.

(1) Profe, estas motivaciones o estas causas que lo llevaron, en algún momento incidieron en sus sentimientos para su entorno, para los muchachos, para sus compañeros, ¿hubo algún sentimiento que lo haya percibido o lo haya exteriorizado para alguno de ellos, incluyéndose usted mismo?

(2) Claro. Me di cuenta que no funciono nada de eso, que yo estaba paradigmo. O sea, yo ya traía un paradigma y aplico un modelo y eso no funciona. Y vuelvo y te digo, como yo aprendo, como yo ya sé cómo aprendo dije esta vaina no funciona. Entonces hay una cosa, que desde la enseñanza para la comprensión, algunos comprenden por modelos, otros comprenden por desempeños flexibles, lo que pasa es uno no está excluido de las dos; sino que es más hacia un lado que al otro. Yo soy más hacia a la parte de modelos. Entonces,



dije hay que utilizar los desempeños flexibles. Los desempeños flexibles es que "in situ" miro la situación y adapto en el momento. Entonces, dije no, toca mirar por otro paradigma. Romper paradigma y montarme en otra cosa. Claro, yo sentí que nada servía porque cada vez que implementaba una cosa nueva, eso no daba resultado y seguía chuzando pelados, seguían robando, mejor dicho el colegio se había vuelto un "antro". Yo dije, esta vaina no sirve. Entonces toca buscar otra cosa que sirva y propuse esa locura, ese experimento. Dije no, pues hay un diagnóstico que me está diciendo tales y tales, que hay unas categorías previas que están pasando. A partir de ese diagnóstico, yo dije, no hay que hacer otra cosa diferente, nada de lo que había hecho había servido. Y ya prácticamente, llevaba un año, el año anterior. Si!! Ya llevaba 6 meses del año anterior, porque yo había llegado a mitad de año. Y el año siguiente, dije esto no ha servido y cada vez sigue y sigue y sigue y sigue y sigue, pues lo que hay que hacer es hacer otra cosa diferente.

(1) Profe Rafael, pregunta técnica: ¿el coordinador Rafael antes del experimento y el coordinador Rafael después del experimento, fueron los mismos?

(2) No, Claro que no!!

(1) ¿Qué aprendió o que desaprendió de ese día o en ese experimento?

(2) Desaprendí, digamos que a veces hay que ser más abierto a la negociación, si porque antes casi no lo era. Yo era muy fiel a mis modelos, y trataba de aplicarlos e irlos adaptando, o sea que el contexto se adaptará a mí, pero yo también adaptarme al contexto; pero era algo controlado, ahí forzando las vainas. Aprendí que no todo se puede controlar, y aprendí que a partir de cierto caos se puede construir otras cosas nuevas.

(1) Profe Rafael, gracias por narrar este hecho exitoso y pensando en uno de fracaso, en una situación que usted haya visto que no tuvo los resultados que usted esperado.

(2) Me paso con una estudiante. Vamos a llamar a la estudiante Diana, la "historia de Diana: la niña que necesitaba tanto".

Hacia el año 2009, yo me traslade a finales del año 2009, a comienzo del 2009 iba funcionando muy bien. Pero digamos uno no lleva las cosas a que funcione 100% bien; además no es el propósito, que fue una de las cosas que aprendí en el anterior experimento; que no necesariamente porque las cosas no lleguen al 100% no están funcionando bien, eso es una de las cosas que aprendí.

Digamos que de ese 10% de buena convivencia que teníamos subió al 80%, 85%, 90% pero siempre hay un remanente de problemas, ingreso una niña de nombre X, pero la vamos a llamar Diana.

Diana era una niña que tenía un problema de adicción, la habían sacado de la mañana, la había sacado de la noche y la mandaron a la tarde. A la niña iniciamos, y cuando llego, pues si había un informe previo e iniciamos la intervención con orientación y todo eso. Pero Diana era alguien que manejaba políticamente muy bien a uno: si, si profe tranquilo, yo le colaboro... Además, tenía una banda externa pues que también había que tratarla cosa con mano de seda: "pies de plomo y mano de seda".

(1) ¿Qué sentía cuando usted, miraba o percibía que esa niña quería tratarlo de esa manera, porque usted era consciente de eso?

(2) Claro, ella de manera muy política lo trataba a uno, muy diplomático, pero quería hacer siempre lo que le daba la gana.

(1) ¿Cuál era su sensación, su motivación en ese momento para seguir tratando?

(2) En principio, pues yo simplemente consideré que era una puesta que ella hacía; pero yo consideraba que yo todavía yo tenía el control y eso no me preocupaba, era una puesta que ella tenía y yo consideraba que tenía el control y finalmente no preocupaba.

Iniciamos todo el proceso con ella, desde orientación; la niña siguió consumiendo. La preocupación vino cuando empezó, porque ella entro a grado 8°, cuando empezó a meter a estudiantes de 8° y 7° a su grupo. Y unas niñas que eran perfectas, excelentes terminaron siendo consumidoras y distribuidoras dentro del colegio.

(1) ¿Qué sintió usted en ese momento? porque usted tuvo que recibir a "Diana" y al sentir que Diana vino a cambiar éstas.

(2) Claro, y no peor. Claro, se está saliendo de control la cosa. Digamos que por una mano le extendíamos la acción formativa, pero por otra venía la acción disciplinaria. Entonces, yo la fui llevando con los debidos procesos; habían procesos sancionatorios, de compromisos, sancionatorios en la parte disciplinaria; terminaba en comité de convivencia, matrícula en observación y finalmente tratar de cancelarla; lo que pasa es que desafortunadamente, sin hablar mal del rector, era alguien quien no le interesaba esa institución, porque se él pensionaba en dos años y además ya estaba pensionado, el retiro forzoso porque tenía como 62 años, una vaina así; ella ya veía eso como un escampadero. En ese orden de ideas no había un apoyo por parte del directivo, ni el comité de convivencia, ni en los estatutos del órgano del gobierno escolar. Terminamos llevando el asunto allá, y el directivo (señalando a la rectoría) por lavarse las manos, porque sabía que había detrás de todos eso; no, decía que había que darle una acción formativa.

Finalmente, como parte de la gestión con la coordinación y la orientación, llamamos al hospital del sur, la enviamos a todo un proceso de desintoxicación; hicimos un proceso de desescolarización o semipresencial para hacerme entender, ella venía semanalmente, le dábamos los trabajos y ella se iba para hacer su proceso de desintoxicación. Con tan mala noticia, que en el centro, dos meses después nos enviaron una carta: "la niña fue cancelada del proceso porque todos los que estaban rehabilitados termino volviéndolos a volver consumidores y ahora los volvió parte de su red".

Con esa acción, yo llegué a donde el rector le dije: mire, necesitamos que los estatutos y en especial el Consejo Directivo, ya había agotado el debido proceso, tome decisiones. Pero el directivo no las tomó y no las iba a tomar.

Me sentí frustrado, porque 8 estudiantes que eran personas buenas, digamos de buena crianza en la familia y todo ese tipo de cosas, terminarían volviéndose consumidoras. Y fue de esas cosas que uno deja inconclusa y que queda en deuda con la comunidad educativa.

Al año siguiente me trasladé.

(1) Profe y esa frustración era solamente con los muchachos que fueron afectados o no sentía alguna emoción de frustración con la niña, ¿cómo podría describir esa sensación con esa niña?

(2) No con la misma niña, porque era una niña que tenía en ese entonces, estaba un poquito en extra edad para estar en 8° tenía 15 años, además dentro de tantas cosas no. La frustración, es que además de llamar a la mamá y era un proceso de falta de control familiar, de superación familiar, de acompañamiento familiar, mejor dicho la niña era la que mandaba en la casa. Ese mismo ejercicio pretendía hacer en el colegio, si me entiende. Y digamos que yo hice hasta donde los reglamentos del colegio me permitieron y la acción formativa permite. Pero ya habían otras instancias que debieran tomar decisiones lideradas por otras personas, como el caso del rector que nunca la tomaron. Pues yo lo menos que quería era echar a la niña, pero ante un mal tan alto un mal menor, prima el bien general sobre el particular. Y era mejor reubicar a la niña en otro lado o sacarla, cancelarle la matrícula que dejarla ahí que siguiera, digamos, llevando al consumo y a este tipo de cosas a más estudiantes. Te estoy hablando, que cuando me trasladé del colegio ya iban 8.

(1) Profe una pregunta, ¿esa frustración también fue, la sintió como ser directivo, como ser coordinador en ese momento, también lo sintió como persona?

(2) Claro. O sea, yo sentí, que no solo había una limitación en términos de mi funciones y de lo que yo era capaz y podía hacer, que antes no la había sentido; porque consideraba, de pronto de manera soberbia, porque el conocimiento lo hace a veces soberbio a uno, que con todo el conocimiento pedagógico, legal, de procesos, de la misma institución, de todas las cosas, muchos de los problemas los podíamos resolver, como en el caso anterior (hace referencia al caso de éxito). Pero me di cuenta que había una suma de limitaciones y que sumado a eso pues dependía de un equipo y finalmente sentí tanta frustración, que dije aquí ya no hay nada más que hacer y salí.

Con tan mala cosa que finalmente la niña se retiró un año después de que yo salí. Volví a comunicarme con los amigos y la verdad la experiencia no fue muy buena, porque siguió y terminaron como 20 personas involucradas en el consumo, en la distribución y el colegio, todo lo que se había avanzado se empezó a devolver. O sea, es una frustración porque primero la obra que uno pretendía construir no se pudo avanzar y segundo, porque uno siente que dejó votado el proceso. Uno siente que primero baja el interés personal y los egos personales, realizaciones personales que la creencias en el proceso. Y no es que no creyera, sino que finalmente sentí que no había apoyo y yo pues consideré que el desgaste no era necesario; además, era una cosa que podía dar soluciones y que se había previsto que iba a generar problemas, y que se hubiera podido subsanar, si!! Pero finalmente no.

Claro lo que pasa es que cuando salí, como dicen por ahí nadie se da cuenta lo que tiene hasta que no lo pierde, claro cuando se empezaron a venir los procesos, la gente incluso me llamaba y me decía: Rafa, tú no puedes pedir en secretaría que te devuelvan, para que retomes nuevamente ese proceso y lo tengamos como estábamos viendo, porque vivimos un año prácticamente en un paraíso. Si!!!

(1) Ya para terminar, hoy después de todas esas experiencias, me imagino que debes tener muchas más de éxito unas cuantas de fracaso, ¿qué lo motiva a trabajar hoy en día como directivo docente, como coordinador? y ¿qué lo motiva a usted para liderar?

(2) Varias cosas. Primero hay una motivación extrínseca en el sujeto, o sea uno siempre tiene quiere favorecer otras cosas, y una de las principales cosas que yo quiero favorecer es la transformación de realidades; pero una transformación de realidad hacia lo positivo, hacia lo que yo creo que es el modelo educación que debe tener la cosa pública, especialmente la cosa pública y siempre he creído que la educación pública no debe ser marginal y más aquí en un distrito capital como Bogotá que tiene tantos recursos, y ese desmonte de ver a la educación pública como una cosa marginal es importante y eso sólo se logra en la medida en que uno haga transformaciones de realidades hacia lo positivo, hacia mejorar el proyecto de vida de cada uno de los estudiantes y la misma familia. Hacia impactar, por decir algo, al estudiante en términos de su propia formación, construcción como persona y también como, un futuro profesional o un futuro transformador de realidades, eso.

Y los egos personales, es que siempre uno le ha gustado el poder. Y yo consideré que en el aula, la transformación de realidades era muy limitada, y en que me apunte a presentarme a la coordinación e incluso he tenido experiencias como rector encargado y considero que haya se puede hacer unos aspectos mucho más grandes. Si!!!. Entonces, al mirar eso digamos desde lo intrínseco, o sea desde lo personal, considero que si es un uso, considero que debe haber un uso adecuado del poder, no hacia lo demagógico y hacia el despotismo personal, sino hacia el servicio de los demás.

Y eso lo hace sentir bien a uno. Cuando uno siente, antes que el dinero, la verdad mi afán no es tanta el dinero, nunca me ha afanado el dinero, porque considero que con lo que gano tengo un nivel de vida bueno, podía ser mejor pero digamos que eso me tiene satisfecho; pero mi afán no es dinero, mi afán es el poder como en el uso del beneficio de los demás y ver esa satisfacción que la gente siente cuando las cosas le salen bien y han sido constructivas para él.

(1) Profe Rafael muchas gracias por la entrevista, muy gentil.

## Transcripción de la Entrevista al Rector

Jorge Helí Ovalle

(1) Tillman Herrera - Investigador: Buenos días señor rector Jorge Ovalle, en primera instancia quiero agradecerle por el tiempo y su buena disposición para esta entrevista; la cual tiene como objeto ahondar en “LAS MOTIVACIONES DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES, DEL COLEGIO NELSON MANDELA I.E.D, COMO CONFIGURADORES EN EL ESTILO AL LIDERAR”. A partir de la aplicación de los dos cuestionarios de Estilo y Competencias, la idea es ir profundizando de lo que va hablando. En algún momento yo voy a interrumpir para profundizar lo que está diciendo.

En esta entrevista se plantea utilizar la metodología por competencias, pidiéndole señor Rector que conteste de acuerdo a los siguientes criterios: primero relate a manera de cuento dos experiencias de su gestión como directivo docente, una experiencia exitosa y otra de fracaso, segundo el cuento debe tener: introducción, nudo y desenlace; importante darle un título significativo para el entrevistado, tercero narrar el cuento en tercera (3ª) persona y cuarto cada situación narrada en el cuento, debe ser recreada lo más cercano posible a la realidad.

(2 Jorge Helí Ovalle Rector: Si me va a corchar, mejor dicho.

(1) No no no, aquí no es de corchar, al contrario.

(2) Como directivo docente tengo más o menos 12 años de experiencia, los primero 5 años fueron en la parte de coordinación y los siguientes 7 años son enfocados en el rol de rector de dos instituciones, la primera fue en la localidad de Bosa Colegio Bosa Nova, de quien tengo grandes recuerdos.

Cuando yo llegue a esa institución (se repite en voz alta en tercera persona), cuando se llegó a esa institución, ummm, era una institución con muchísimas dificultades en los ámbitos académicos, convivenciales, en donde los padres de familia en vez de ser las personas que apoyaban a la persona que dirigía a la institución, era gente que se oponía. Y en el trabajo que se desarrolló en la institución poco a poco se fueron vinculando a estos padres de familia como personas que se integraban a propuestas que generaban mejoría en la institución; al punto en que al salir de esa institución los avances fueron muy significativos; dentro ellos el reconocimiento de la comunidad de toda la gestión, hubo grandes avances en la implementación de muchísimos proyectos como el proyecto de bilingüismo, que en la localidad es muy reconocido en la institución en el Colegio Bosa Nova junto con el Colegio Devora Arango.

Cuando se llegó a esa institución, el colegio contaba con los grados de pre - escolar a noveno, y una de las metas y solicitud directa de los padres de familia, era que se completara la educación hacia tener el grado undécimo. Independientemente de que fuera o no una institución distrital oficial, la Secretaria de Educación, en ese caso Inspección y Vigilancia de la Localidad de Bosa, le puso muchísimos obstáculos para que esto se diera, por dificultades netamente relacionados con la planta física; sin embargo, la propuesta que se presentó, desarrollada con todos los maestros, en donde haciendo equipo con ellos, es una de las grandes avances; en ese equipo de trabajo, se consolidó una excelente propuesta que motivó a que la Dirección Local, en ese caso Inspección y Vigilancia de Bosa, diera el aval y en el 2010, después de un año arduo de trabajo, le concedieron a la institución la apertura de la educación media, iniciando con grado 10° en el 2010 y grado undécimo en el 2011. Ese es uno de los logros significativos porque hubo una gran lucha, y lucha en cuanto a la generación del proyecto, en cuanto a motivar a estudiantes, padres de familia y docentes convenciéndolos de que realmente era necesario para la comunidad.

(1) Profe, perdón lo interrumpo. ¿Qué sintió o que trata de recordar de esos sentimientos que lo llenaron en el momento de que percibía la postura de los padres de familia negativa o que era de oposición, como de dificultad? ¿Cuál era sus sensaciones en ese momento?

(2) ¿Cuando eso ocurre, realmente uno dice bueno que está pasando aquí en esta comunidad, qué es lo que no los deja ver que la institución en vez de ser el enemigo, es la entidad que está tratando de formar sus hijos? Se hizo un balance para mirar que era lo que estábamos fallando y realmente los sentimientos eran de desánimo, de haaa hay que tirar la toalla, definitivamente seguir que la institución siga como va pero no; junto con los coordinadores que estaban en ese momento, recuerdo mucho a una compañera Argenis y a Martha, que

nos impulsábamos mucho y decíamos no es que esto es una tarea, e independientemente de que haya oposición, pues tenemos que sacarla adelante porque definitivamente va a hacer un logro y cuando la comunidad reconozca que es en beneficio de ellos, su postura se va a modificar y en vez de ser de oposición va a ser de compañía en los procesos que estamos desarrollando.

(1) Ose que, ¿qué lo movilizó, ya sabemos cuáles fueron sus motivaciones que sintió en ese momento, pero que lo movilizó a parte de ello para cambiar, para transformar esa actitud de los padres de familia en lo personal, ya sabemos que esta la institución ahí, sabemos de qué tenía un proyecto muy grande y que obviamente que ha pasado el tiempo se le hace reconocimiento a ese logro, pero en ese momento usted no estaba seguro de que iba a alcanzarlo? ¿Qué lo movilizó?, eso que uno se sienta en la noche y dice, mañana llego con los padres de familia y uno acostado con la almohada con su pareja, con lo que sea, ¿qué lo moviliza en la parte personal?

(2) Si claro. Yo soy de las personas, mejor dicho, cuando se impone un reto, mejor dicho contra viento y marea trata de conseguirlo, y en el camino se van presentando muchísimos obstáculos y esos obstáculos tiendo a desaparecerlos para que realmente al final lleguemos al objetivo. Mi motivación era eso, conseguir el reto que yo tenía en ese momento de llegar a esa que era mi intencionalidad que la institución tuviera pues 10° y 11°, que era un reto para la institución pero también era un reto personal, porque era demostrarme que yo podía y que podía conquistar a los padres de familia y hacerlos parte de mi equipo de trabajo en vez de que se volvieran opositores.

(1) En esa situación, ¿usted se acuerda en algún momento algo muy particular con algún padre de familia, que le haya dicho o que lo haya convencido o de qué manera trato de traer a los padres de familia y en vez de que fueran un obstáculo se convirtieran en un aliado estratégico en la institución? ¿Algo particular?

(2) Yo siempre en los procesos de matrícula, soy de las personas que lidera ese proceso, haciendo charlas con ellos, contándoles cuál es el objetivo de la institución, contándoles cuales son los objetivos míos personales, para que realmente vean que lo que buscamos es un beneficio de sus hijos y que cuando los muchachos salgan de la institución realmente tengan las habilidades necesarias para desenvolverse en un mundo que es duro. Entonces, realmente me motivaba eso, que al final uno se encontrará con los egresados y le dijeran: Profe gracias a usted en estos momentos soy, lo que soy. Cuando yo fui maestro, fui maestro de matemáticas durante muchísimos años y hoy en día tengo exalumnos que me llaman y me escriben al Facebook y me dicen: profe, gracias a lo que usted me exigió, gracias a lo que usted me dijo en este momento soy un ingeniero, soy médico, soy maestro; y realmente eso me motiva y eso me motiva a continuar adelante y a generar nuevos proyectos y nuevas metas.

(1) Realmente felicitaciones frente a esos logros personales, se convierten en esas cosas. ¿Cómo ha hecho usted para transmitir esas cosas personales, esas motivaciones que son impulsores suyos en el día a día a las personas que lidera: a sus coordinadores hoy en día, a sus profesores, a los estudiantes?

(2) Yo cuando llego a una institución, yo trato de inicialmente de conocer la institución como está funcionando y de mirar que de eso hay que mantener y que hay que transformar. Y yo pienso que la actitud, yo soy de los que trata de no chocar con la gente y en ese no chocar, trato de disuadir, de pronto con una sonrisa con un buenos días, con un saludo permanente, con invitar a la gente a que trabajemos en equipo, a tratar de convencerlos desde acciones; porque yo soy de los que soy, le meto el cuerpo a este cuento y no, a veces me empodero de cosas que ni siquiera me corresponden, y yo pienso que eso se visualiza en la comunidad: en los docentes, en los padres de familia, en los muchachos; me gusta estar en contacto permanente con los muchachos, a pesar de que estoy en la parte de la rectoría y a veces, yo conozco muchísima gente que dice "que yo al rector del colegio ni siquiera lo conozco", yo trato de pasar por los salones, de saludarlos, incluso de regañarlos, de hacerles ver cosas que desde mi punto de vista son garantía para que ellos de alguna forma tenga éxito en el futuro.

(1) Que bien. Profe, dele el título a esta experiencia. ¿Qué título le pondría, en este colegio, Colegio Bosa Nova donde estuvo?

(2) Podría haber muchos títulos, hee "La Ruta de Convencimiento".

(1) Después que nos ha contado eso y ha recordado muchas cosas de ese tiempo que paso por Bosa Nova, ¿Cuál sería la conclusión, frente a esta experiencia?

(2) De que definitivamente uno tiene que emprender una actividad e independiente de los obstáculos que se presenten seguir adelante; que a lo largo uno puede ir convenciendo a los demás personas que están a su alrededor, con las acciones y con lo que uno deja ver, y esas personas se añan esfuerzos con uno, y le ayudan, y la metan se hace muchísimo más cercana y es posible.

(1) ¿Qué emociones siente en este momento, cuando recuerda?

(2) Nooo o sea, Créeme que yo, yo Bosa Nova lo recuerdo con gran emoción; o sea, me fui de allá no porque no estuviera contento, sino porque realmente había situaciones de planta física, realmente fue eso. Pero, yo lo recuerdo con un sentimiento de gratitud y con mucho amor. Las personas que deje allá, yo siento que deje un equipo de trabajo y de eso me enorgullezco porque definitivamente logré cautivar a muchas personas, logre en algunas cosas también transformar sus vidas, porque eso también lo vi, deje amigos, tengo amigos allá y eso me genera una emoción grande.

(1) Y ¿no tiene valor, no?

(2) Si, eso no tiene valor definitivamente.

(1) Profe, ¿para usted que es el amor? Usted dice que dejo y tiene un sentimiento de amor con ese colegio. ¿Cómo dice que es amor para ese colegio, desde lo personal?

(2) No sé. Es una emoción tan grande, que si me dijeran regrese allá, lo pensaría y hasta sería capaz de decir que sí. Independiente, porque estoy conociendo espacios diferentes donde también hay muchísimo trabajo por hacer; sino que allá tengo unos lazos tan fuertes, eso es a veces no es fácil de definir.

(1) Listo. Ahora viene la experiencia de fracaso. ¿Qué experiencia ha tenido de fracaso?

(2) No una experiencia de fracaso, sino más bien una experiencia que fue dura y, cuando uno llega a una rectoría de una institución hay muchísimas cosas a nivel administrativo que desconoce. Manejar fondos docentes es una situación que requiere que muchísimo cuidado y en algún momento con la auxiliar financiera que me estaba acompañando en ese momento, tuvimos una visita de control interno pues que nosotros ni siquiera preveíamos, e independientemente que estaba convencido que estábamos haciendo muy bien las cosas, desde la visión externa habían muchísimas falencias que ellos determinaban como falencias, en algunos procesos de orden contractual de situaciones, y eso de alguna forma, fue un proceso largo de unos 4 o 5 meses en donde hubo una, llamémoslo así: una crisis; porque realmente había una serie de documentos que solicitaban y que nosotros en ese momento no teníamos, y que nos tocaba decir: bueno no que pena, no lo tenemos.

(1) Perdón profe, ¿qué sintió en ese momento, cuando el agente externo le dijo a usted está fallando o le falta esto, si usted en su quehacer consideraba que las cosas iban bien? ¿Qué sintió?

(2) No, eso era una desazón horrible; porque definitivamente estaba en juego de uno, estaba en juego el nombre de la institución y yo decía es desconocimiento más que otra cosa que nos conduce en este momento. Era un sentimiento de impotencia, decir si yo hubiera sabido que esto había que hacerlo, pues yo lo hubiese hecho en su momento. De pronto era la elaboración de un acta, era la elaboración de una acta de recibido, era tener unos documentos que independiente que había que tenerlos, pensábamos que no había necesidad. Si era un sentimiento de impotencia, de decir bueno, por qué no los tengo si hubiese sido muy sencillo tenerlos; y no los tenía pues simplemente por desconocimiento de la situación, y eso nos llevó a que se generara a partir de ese.

Finalizada la visita, que la persona no era muy cordial ese era otro cuento, no había cortesía en la forma de decir las cosas, era muy tajante, de alguna forma grosera, eso nos llevó definitivamente a depurar los procesos porque también era reconocer que estábamos fallando en algunos procesos, mejorarlos y de ahí en adelante generamos un plan de mejoramiento, pues que nos permitió pues salir adelante.

(1) En ese reconocer de esas dificultades, tuvo algún problema con algún subalterno, con algún coordinador, con algún padre de familia o sencillamente fue: estamos fallando mejoramos y hacia adelante.

(2) Pues en ese momento, de pronto con el almacenista, porque a pesar de que, es que esto es un trabajo en equipo: auxiliar financiero, rector y almacenista. Y cuando no estamos hablando todos el mismo idioma, pues ahí hay dificultades; en ese momento ante la exigencia bueno hay que hacer esto, hay que hacer lo otro y el almacenista decía no, no porque eso no me compete, pues ahí había una gran dificultad. Hubo muchísimo choque en ese momento, con la persona que en ese momento estaba cumpliendo las funciones de almacén.

(1) Y ese sentimiento de choque, o más bien esa situación de choque, ¿cómo la sentía, si usted trata de hacer el trabajo bien, de la mejor manera, pero eso ya va al plano personal de la otra persona en donde uno se siente como frustrado, impotente?

(2) No, eso también me llevo a que, el problema es que yo soy muy, ¿cuál es el término?, muy dócil en muchas cosas, yo trato de llevar las situación por el lado amable y eso a veces no es tan bueno; porque definitivamente si no hay rigurosidad en este tipo de procesos y si no hay la exigencia y la visualización del proceso de manera permanente, lo pueden inducir a uno a un problema, incluso un problema legal.

(1) ¿Esa visualización es como la parte sistemática de los procesos?

(2) Si claro.

(1) ¿Es importante ser sistemático, en la posición en la que está usted?

(2) Muy importante.

(1) Y ¿cómo directivo?

(2) Claro es muy importante sistematizar todo, todos los procesos. Definitivamente que no nos falta ningún documento, que no nos falta nada de tal forma que le podamos dar cuenta a cualquiera de las instancias que lo requieran a uno: padres de familia, estudiantes, entidad externas como la controlaría, control interno de secretaria de educación. Fue un proceso de, de que, en ese momento de choque pero fue de muchísimo aprendizaje.

(1) ¿Qué aprendió en lo emocional?

(2) En lo emocional, nooo, que hay que exigirle a la gente, independiente de que se confié en las personas, uno tiene que hacerle seguimiento a los procesos que ellos están desarrollando; porque es que uno el que rinde cuentas también de los procesos de las otras personas y que definitivamente la confianza si es buena; pero es una confianza que tiene que estar supeditada al control permanente.

(1) ¿Qué título le daría a esta experiencia?

(2) Ummmmm, "Confiar ó No Confiar"

(1) Y ¿la conclusión?

(2) Confianza sí, pero desde un seguimiento permanente, un control permanente.

(1) Profe, en este momento ya con tantas experiencias de éxito y de fracaso, que obviamente son más de éxito que de fracaso, como usted lo planteó oportunidades para mejorar, ¿qué sensaciones le albergan, lo asaltan o lo llenan día a día para liderar a 80 personas 90 personas en lo interno; pero externamente usted tiene o afecta, estamos diciendo como, a 6000 personas, porque un colegio de 2000 personas multiplicado por 3 que son los mínimos que hay en una casa, 6000 personas que usted está tocando de alguna manera? ¿Qué lo mueve, que lo motiva? ¿Qué sensación lo lleva?

(2) Lo que yo pienso que si uno no está convencido de lo que está haciendo, es muy difícil convencer a los demás. Y desde el convencimiento personal, desde las acciones diarias, desde las motivaciones personales, empieza a motivar a los demás y a convencerlos. Ummmm, me motiva el hecho de que hay estudiantes acá, hay una comunidad con muchísimas dificultades, también con muchísimas expectativas, con muchísimas ganas de crecer y eso es lo que nos debe impulsar, lo que me impulsa a mí a salir adelante, a seguir adelante; porque definitivamente uno tiene que responderle a una comunidad y a esos muchachos que definitivamente estén en el aula, independientemente que estén mal orientados externamente, nosotros somos los llamados, pues de alguna forma a conducir sus vidas por el camino del bien. Sabemos que esta comunidad tiene diferentes estamentos y el problema es que cada estamento quiere de alguna forma imponer muchísimas cosas; pero pues de alguna forma tenemos que aunar esfuerzos para que llevemos a la institución hacia un norte definido y ese norte es éxito de los muchachos de esta comunidad.

(1) ¿Cuál es la ganancia personal que usted le ve a todo el trabajo que ha hecho, trabajo que hace día a día; que usted dice se va del colegio y dice, mi ganancia fue esta?

(2) Mi logro. Cuando llego a la casa y los muchachos - mis hijos me preguntan, yo tengo 3 hijos: dos profesionales y uno que está a media carrera, y cuando me preguntan ¿cómo le fue el día de hoy?, yo les digo bien. Yo soy de las personas que dice: yo quiero acostarme tranquilo. Y entonces mi ganancia es poder decirles a ellos con la frente en alto, que estoy haciendo bien mi trabajo. Si!!!! Definitivamente para mi ellos son mi misión en la tierra. Sacarlos adelante, ser su ejemplo; y ese ejemplo lo hago con mi trabajo aquí en esta institución; que sea un trabajo, en serio, un trabajo honesto, un trabajo que de alguna forma afecte de manera positiva a mucha gente, a esta comunidad y a las comunidades en las que este a futuro, uno nunca sabe.

(1) Profe, gracias y felicitaciones por el trabajo que está haciendo.




## Anexo 4

### Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas


#### DOFA

**DEBILIDADES**




- Inclinación por el estilo de líder directivo orientado en el enfoque comercial, la visión y la consecución de resultados en la institución.
- Fuerte presencia de competencias estratégicas, que contrarrestan las intratégicas y las de eficacia personal.
- Falta de presencia de competencias de eficacia personal en autodesarrollo por parte de los DD.

**OPORTUNIDADES**




- La brecha entre el estado ideal con el estado actual de las competencias directivas de los DD.
- Falta de experiencia por parte de las coordinadoras de la JT.
- Presencia de aspectos relacionados con el liderazgo relacional, a partir de características de líder pensador e incentivador.

**FORTALEZAS**



- Poca presencia de la motivación extrínseca en los DD.
- El reconocimiento de ser humano en los docentes como miembros de la comunidad educativa.
- La actitud de los directivos docentes en el momento de aplicar los instrumentos, a partir de la honestidad y la actitud asertiva para autoevaluarse.
- La actitud de humildad, por parte de la rectoría, para la resolución de los instrumentos.
- El reconocimiento del “yo” como fuente motivacional para la satisfacción de la persona e impulsor de sus acciones.
- Los DD presentan fuente motivacional en las motivaciones intrínsecas.
- Reconocimiento de los sentimientos y las relaciones como impulsores en las acciones directivas.

**AMENAZAS**



- La segmentación de género por jornada: 2 coordinadores en la jm y 2 coordinadoras en la JT.