



MAPA

Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas

<http://revistamapa.org/index.php/es>

ISSN: 2602-8441

Fecha de presentación: septiembre, 2020 Fecha de aceptación: noviembre, 2020 Fecha de publicación: enero, 2021

7

Estilos de liderazgo: influencia en la gestión administrativa en instituciones educativas

Types of leadership the influence in the administrative gestion of educational institutes

Mgs.Yarisbel Cecilia Campo Sesè¹

cyarisbel@hotmail.es

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7627-0769>

Ing. Lucy Karina Yulán Gómez²

lukayugo_18@hotmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4922-3179>

Lic. Jorge Alberto Cortez Salazar³

jalberto_cortez@yahoo.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1372-7423>

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Campo Sesè, Y. C., Yulán Gómez, L. K. & Cortez Salazar, J. A. (2021). Estilos de liderazgo: influencia en la gestión administrativa en instituciones educativas. Revista Mapa, 7(22), 101-124. Recuperado de <http://revistamapa.org/index.php/es>

¹ Magíster en Administración pública, mención Gestión por resultados, estudiantes de la maestría Gestión educativa del Centro Internacional de Estudio Superior (CIESSA), Guayaquil. Ecuador

² Ingeniera en Sistemas estudiantes de la maestría Gestión educativa del Centro Internacional de Estudio Superior (CIESSA), Guayaquil. Ecuador

³ Licenciado en Educación mención Administración y supervisión educativa, estudiantes de la maestría Gestión educativa del Centro Internacional de Estudio Superior (CIESSA), Guayaquil. Ecuador



RESUMEN

El ámbito de estudio de este artículo es la Gestión Administrativa, enfocado en la cultura organizacional y se desarrolló con el objetivo de determinar los estilos de liderazgo de las Instituciones Educativas de la Parroquia Anconcito provincia de Santa Elena del Ecuador según las necesidades institucionales y en concordancia con las políticas y directrices del Ministerio de Educación. En la actualidad, la Gestión Administrativa como dimensión del Sector Educativo se orienta hacia el logro de los objetivos; por tal motivo, como parte de la Gestión Pública, se le exige el empleo de herramientas y métodos que optimicen su eficiencia y eficacia para el mejoramiento de la Educación y el sostenimiento de los servicios con calidad y calidez. La aplicación de una correcta administración debe estar basada en los elementos que la integran de una forma sistémica y homogénea, de manera que contribuyan a lograr los estándares educativos institucionales, por lo que, según el caso de estudio, se obtienen diferentes estilos como herramienta de inteligencia emocional, autoconocimiento e impacto en la gestión. El tipo de investigación fue exploratoria con un diseño de campo, transversal y contemporáneo, en el cual, se analizaron las percepciones de los Directivos de la Parroquia Anconcito a través de una encuesta aplicada en formato digital, respetando el cumplimiento de las medidas de bioseguridad frente a la pandemia del Covid19; además, se realiza una contribución respecto a la temática de liderazgo en el ambiente laboral y sus efectos en la administración, permitiendo la mejora continua de los procesos educativos a partir de una detallada revisión y constante perfeccionamiento, así como, un aporte práctico que le permite a la entidad lograr convertir la gestión en un estándar organizativo, en función de lograr los resultados deseados y convirtiéndola en una institución de excelencia.

Palabras clave: administración, educación, gestión, liderazgo

ABSTRACT

The scope of study of this article is Administrative Management, focused on the organizational culture and was developed with the aim of determining the leadership styles of the Educational Institutions of the Anconcito Parish according to the institutional needs and in accordance with the policies and guidelines of the Ministry of Education. At present, Administrative Management as a dimension of the Educational Sector is oriented towards the achievement of objectives; For this reason, as part of Public Management, it is required to use tools and methods that optimize its efficiency and effectiveness for the improvement of Education and the maintenance of services with quality and warmth. The application of a correct administration must be based on the elements that integrate it in a systemic and homogeneous way, so that they contribute to achieving institutional educational standards, so that, according to the case study, different styles are obtained as a tool for emotional intelligence, self-knowledge and impact on management. The type of research was exploratory with a field, transversal and contemporary design, in which the perceptions of the Directors of the Anconcito Parish were analyzed through a survey applied in digital format, respecting compliance with biosecurity measures against the Covid19 pandemic; In addition, a contribution is made regarding the subject of leadership in the work environment and its effects on the administration, allowing the continuous improvement of educational processes from a detailed review and constant improvement, as well as a practical contribution that allows the entity will be able to turn management into an organizational standard, in order to achieve the desired results and making it an institution of excellence.

Keywords: administration, education, management, leadership

INTRODUCCIÓN

En este artículo se analiza cómo intervienen los diversos tipos de liderazgo en las instituciones educativas. El área administrativa y el liderazgo, son temas que deben explorarse más a fondo para obtener diferentes ópticas relacionadas con el entorno, nivel académico, la organización, entre otros. La administración educativa es un factor determinante que está relacionado con el tipo de liderazgo, da una visión amplia e interpretativa de cómo influye el rol del directivo dentro de la institución educativa.

Respecto a este tema Maya, Aldana e Isea (2019) sostienen que:

El líder directivo educativo debe poseer una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones, conflictos, dentro del centro escolar, ~~se~~ busca la satisfacción de los empleados y el bienestar de la misma. En tal sentido, el liderazgo del director juega un papel importante en la dirección de la organización educativa, lo cual permite generar una vinculación entre el liderazgo y la calidad de los procesos desarrollados en la institución, como en la satisfacción de los profesores y toda la comunidad escolar.

En otras palabras, un buen líder es una persona segura de sí mismo, empático, capaz de controlar los pensamientos y emociones para influenciar de forma positiva a él equipo de trabajo, a través de la motivación y el optimismo. El líder se hace a sí mismo con esfuerzo permanente por mejorar y mantener un ambiente agradable. El ejercicio del liderazgo en las instituciones educativas recae en los directivos, y la forma de aplicarlo, son claves para el desarrollo de una educación de calidad y calidez.

El estudio sobre Estilos de liderazgo en la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas de la Parroquia Anconcito determina el tipo de liderazgo que ejercen los directivos; esto, constituye un elemento primordial y fundamental para que exista un buen desarrollo de los procesos educativos. Está demostrado, por investigaciones anteriores que la calidad de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con el desempeño de la Comunidad Educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje, se logra que la institución sea reconocida por la excelencia instructiva que desarrolla en beneficio de la sociedad.

DESARROLLO

Gestión Educativa

La Gestión Educativa involucra lo referente a la administración, control, cultura organizacional y planificación para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, se busca la forma, la excelencia que será medida, a través de los resultados en la gestión de los recursos materiales, elementos pedagógicos y administrativos; por tanto, se tendrá una educación óptima cuando todos los procesos teóricos-prácticos se atiendan de manera equilibrada, las demandas en el sector educativo.

Se reafirma lo anterior, Pacheco (2015) manifiesta:

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

A partir de esta referencia, Molano (2016) establece apreciaciones entorno a la gestión educativa y el impacto en el ámbito educativo:

La gestión educativa se consolida, bajo dispositivos de cambio, integración, participación, dirección, organización y una evaluación de retroalimentación permanente, estos se desarrollan en la medida que se requiera mejorar o llevar a cabo algo dentro del contexto educativo, de modo que deben existir necesidades dentro del entorno que demanden atención, una planeación y ser gestionadas en plazos razonables y encaminadas hacia metas precisas y con miras hacia el desarrollo tanto de la institución como de las personas que allí se desempeñan. Por esta razón, las instituciones, en este caso de educación, no solo deben gestionar procesos coherentes con un contexto y la realidad social, educativa y política que se devela en la sociedad actual, sino que se

ven en frente de dispositivos cambiantes y nuevos desafíos, que traen consigo nuevas formas de organización y dirección de todo proceso educativo, esto exige que la gestión educativa sirva para orientar el trabajo y las acciones que allí circulan, se tiene presente la dinámica social, que se dirija siempre al objetivo primario de la gestión: el mejoramiento y el avance hacia la calidad de la educación.

Se considera lo expresado por los autores, la gestión educativa es un proceso, una intervención y la previsión de acciones concebidas como un conjunto de mecanismos de control que aseguran y garantizan la puesta en marcha de los niveles educativos con calidad y calidez, ésta, debe ser orientada de manera democrática, sin prepotencia, ni autoritarismo; basada en el respeto, diálogo, corrección adecuada y oportuna; se aplican métodos y estrategias que coadyuvan al enriquecimiento de las relaciones interpersonales a fin de dar cumplimiento a los proyectos educativos.

En otras palabras, para que una institución sea de calidad debe existir el apoyo mancomunado entre el personal del centro escolar (coordinadores, docentes, secretarías, obreros, estudiantes, padres y representantes) y la comunidad en general, es el director el impulsador, motivador interesado porque las metas se cumplan. En este sentido, el director de la organización educativa, se constituye en un elemento primordial para el buen desarrollo de los procesos educativos, debido que la calidad de su gestión puede determinar el nivel de desempeño de la comunidad escolar en general. (Maya, Zavala y Argüelles, 2019).

Se da continuidad a este precepto, las instituciones educativas, se cumple el rol, para lo cual han sido creadas, tienen un guía o jefe, que de ejercer un liderazgo responsable, carismático, democrático y respetuoso de las ideas de los miembros del equipo; contribuye a mejorar la calidad de la educación, con la cual, se forman a los futuros ciudadanos; es aquí, que puede afirmarse con certeza que el liderazgo

cumple un papel preponderante en la calidad de la educación que se imparte, se influye de forma positiva en las motivaciones y capacidades pedagógicas de los Docentes. En este sentido, los Directivos necesitan de constante actualización y capacitación para asumir estos desafíos dentro de la Comunidad Educativa. El Estado, a través de los organismos competentes debería capacitarlos con periodicidad, no solo en cursos de profesionalización e innovación, sino en relaciones humanas, con el sano propósito de que exista mejor comunicación, resultados positivos de las actividades extracurriculares del personal docente y estudiantes, amplitud de diálogo para solucionar inconvenientes y sobre todo, excelencia académica.

Liderazgo Educativo

En épocas pasadas, al mencionar la palabra líder, se trataba de aquella persona que dirigía, guiaba y controlaba en cualquier ámbito y eso, constituía una realidad muy particular, en lo referente a la Educación; quien estaba al frente, se le debía proporcionar todo el respeto posible, las palabras eran consideradas órdenes, nadie cuestionaba nada, más bien, aplaudían dichas decisiones; con el paso del tiempo, esta concepción ha ido cambiando y una persona que ejerce un buen liderazgo educativo, pone en práctica varias características que lo diferencian de los demás, no por la prepotencia, sino por el rol de mediador.

Como afirman Gvirtz, S., Zacarías, I., y Abregú, V. (2011), a partir del siglo XXI la concepción de escuela cambió y requirió de nuevas formas de liderazgo relacionado no sólo a una persona sino a un equipo de trabajo, donde el directivo brinda apoyo y ofrece la orientación requerida para fortalecer la participación colectiva. En tal sentido, la gestión directiva demanda prácticas de liderazgo con el fin de establecer una dirección hacia los objetivos propuestos y convocar a los actores a emprender mejoras y transformaciones institucionales. Así mismo, liderar es un desafío que implica no sólo

comunicar, acompañar y motivar sino también concretar, educar y promover el trabajo colaborativo para la construcción de una buena escuela.

El líder educativo influye de forma directa en estudiantes, docentes, administrativos; en general, en la Comunidad Educativa con el único fin de lograr los objetivos de la institución fundamentados en la filosofía y se contribuye a generar un valor diferenciador en la oferta educativa que ofrece; por tanto, el rol, no es solo transformador, sino integrador.

En este sentido, García (2018) se refiere al rol del Directivo como líder y expresa:

La posición del director constituye un factor esencial que se enfrenta a una serie de retos, debido a que en los últimos años ha cambiado la visión de lo que las escuelas deben lograr, puesto que los países necesitan desarrollar nuevas formas de liderazgo escolar para mejorar los actuales y futuros contextos educativos.

Adicional, se coincide con el autor, la capacidad de visión, producir innovación y cambios significativos con iguales o menos recursos en la institución desde la óptica de mejora continua, lo proyecta hacia una gestión de calidad; se optimiza, motiva y se es empático para alcanzar las metas de manera eficiente sin descuidar la satisfacción, relaciones humanas, estructura, procedimientos, entre otros. Cada líder, se maneja de forma equitativa las emociones atenderá las expectativas relacionadas con todas las interrogantes de docentes, estudiantes y Comunidad Educativa, es decir, buscará por todos los medios posibles, los resultados deseados en bien de la Institución.

A consideración de García, Gento Palomares y González (2012), las dimensiones de un líder, se pueden concebir de la siguiente manera:

- ✓ **Dimensión carismática:** ser atrayente: provoca la cercanía del resto del equipo.
- ✓ **Dimensión emocional:** mostrar una actitud positiva, se defiende la dignidad

de todo el grupo.

- ✓ **Dimensión anticipadora:** tener la capacidad de anticipar estrategias en función de la prevención de problemas
- ✓ **Dimensión profesional:** debe impulsar a la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos.
- ✓ **Dimensión participativa:** debe estimular la participación del grupo en la toma de decisiones.
- ✓ **Dimensión cultural:** promover el perfil cultural de la institución.
- ✓ **Dimensión formativa:** el líder educativo debe propiciar la formación y profesionalización del grupo.
- ✓ **Dimensión administrativa:** cumplir con las rutinas administrativas y con las actividades de tipo burocráticas.

Se considera todo lo abordado en este apartado, es meritorio resaltar que el tipo de liderazgo antes del siglo XXI se centraba en una sola persona, pero esto, se vio como un autoritarismo; por lo que, en la actualidad, se evidencia un cambio en la concepción y aplicación del liderazgo, evidenciándose una mayor apertura, flexibilidad, dinamismo y rol participativo, lo cual, demuestra mayor consolidación entre el directivo y el equipo de trabajo, aunque, se corre el riesgo de que el líder se vuelva paternalista en otro caso, flexible y cada quien tome iniciativa propia ante diversas realidades; por tanto, se puede concluir que para ejercer un excelente liderazgo, es necesario alternar en, ambas dimensiones.

Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo incluyen la forma en que se relacionan los líderes dentro y fuera de una organización; además, toma en cuenta la manera en que se proyectan y evalúan hacia sí mismos en cuanto al accionar en un entorno específico y va muy relacionado, con el éxito y el fracaso en materia de resultados.

De acuerdo a lo manifestado por Collante & Flores (2018):

Existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependerán de las características particulares de cada uno de ellos. (p.185).

Según Hernández (2020) se cita a Kielson (2012), Robbins y Coulter (2013), Lussier y Achua (2016), Hughes (2015), Grotberg (1995), Goleman, Boyatzis y McKee (2010), Greenleaf (1970), Bennis (2014) describen los siguientes tipos de liderazgos:

Liderazgo de apoyo: está enfocado en el empleado que da autoridad a los seguidores para que tomen decisiones y ejerzan control sobre su trabajo (Kielson, 2012).

Liderazgo autocrático: corresponde al líder que impone los métodos de trabajo, toma decisiones por él mismo y limita la participación de los seguidores (Robbins y Coulter, 2013). **Liderazgo carismático:** es el que tiene dos vertientes, el carismático personalizado que es el que persigue objetivos impulsados por el líder y promueve entre los seguidores obediencia, dependencia y sumisión. Mientras que el carismático socializado que persigue objetivos impulsados por la organización y promueve la delegación, el crecimiento personal y la participación igualitaria de los seguidores (Lussier y Achua, 2016).

Liderazgo centrado en el trabajo: se enfatiza en los objetivos y en las facilidades laborales, Hughes, (2015), describe el éxito del mismo como uno que depende del grado de responsabilidad que asume el líder para hacer que el trabajo se lleve a cabo.

Liderazgo centrado en los empleados: demanda cierto grado de concentración del líder en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones entre ellos.

En el liderazgo democrático: de acuerdo con Robbins y Coulter (2013), es el líder quien involucra a los seguidores en la toma de decisiones, delega autoridad, motiva la participación para definir los métodos a utilizar en el trabajo y utiliza la retroalimentación.

Liderazgo laissez faire: según Robbins y Coulter (2013), corresponde al líder que concede una libertad total para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma en que ellos estiman más conveniente.

Liderazgo compartido y delegativo: Hughes (2015) lo define como el liderazgo compartido y delegativo tiene su raíz en el democrático, ya que el grupo define sus propias tareas, se comparten trabajo y se delegan funciones.

Liderazgo resiliente: según Grotberg (1995), el líder tiene capacidad de hacerle frente a la vida y sus adversidades, superar y ser transformado de forma positiva. Este líder identifica fortalezas en la organización para llevarlos al éxito.

Liderazgo resonante: Goleman, Boyatzis y McKee (2010) exponen que este liderazgo se conecta con los sentimientos de las personas y los encamina en una dirección de emociones positiva.

Liderazgo de servicio: Greenleaf (1970) lo define como el liderazgo centrado en los comportamientos. Es un liderazgo ético que busca el servicio a los integrantes de la organización.

Liderazgo transaccional: Lussier y Achua (2016) describe este liderazgo como uno que busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización.

Liderazgo transformacional: según Bennis (2014) el liderazgo transformacional es la capacidad de los líderes de transformar una visión en

realidad. Este líder tiene la capacidad de influir en un grupo de personas y lograr que trabajen con entusiasmo.

Se toma en consideración lo expuesto por los autores y se consideran las características por cada estilo de liderazgo, se puede concluir que es necesario saber ejercerlos en cada circunstancia concreta para tener éxito en la dirección de equipos de trabajo; por tanto, una alternativa viable es realizar estudios de percepción para modificar o fortalecer ciertas conductas de los líderes.

Adicional, referente a los tipos de liderazgo, éstos, son útiles para el fiel cumplimiento de los objetivos trazados en cualquier empresa o institución, contribuyen a elevar resultados más eficientes, siempre y cuando el LÍDER los asuma con responsabilidad, interprete e interiorice y sobre todo, se convierta en ejemplo a seguir para el equipo de trabajo; en el plano educativo, un buen líder, debe ejercer la autoridad, sin llegar a la prepotencia, proporcionar herramientas e ideas para que se tomen las decisiones más acertadas; no limitar los aportes y proyecciones innovadoras que puedan surgir de los actores de la Comunidad Educativa; aplicar habilidades socioemocionales, trabajar con las fortalezas para controlar las debilidades; promover el cambio y no quedarse en el continuismo y sobre todo, fomentar el entusiasmo hacia el bienestar común.

METODOLOGÍA

La realización de esta investigación surge en la Parroquia Anconcito, Cantón Salinas en la Provincia de Santa Elena, mediante la necesidad de conocer los estilos de liderazgo que prevalecen en las Instituciones Educativas y sobre la base de los pilares de la Gestión Administrativa. Este estudio, se ejecutó como una investigación cualitativa con un enfoque crítico social para reflejar la realidad referente al Liderazgo y constituir un punto de partida en la restructuración de perspectivas, estilos, procesos y procedimientos de los gestores administrativos en las Unidades Educativas; por tanto, se consideró favorable el desarrollo de una fundamentación teórica enmarcada en el problema y el objeto investigativo, sobre la

necesidad de vincular los resultados obtenidos con la gestión, de manera que permitiese proporcionar una información eficiente y conducente hacia las fortalezas y debilidades de cada estilo de liderazgo.

Se llevó a cabo un estudio exploratorio de las prácticas de los líderes educativos que respaldó la repercusión de la administración en la generación de valor educativo público y se consideran las bases de la gestión administrativa. Se abogó por la investigación documental, mediante la revisión de referencias bibliográficas de autores que anteceden estudios sobre liderazgo y gestión; así como, manuales, lineamientos, estándares e instructivos que sustentan los procesos institucionales actuales, acordes al sector educativo. Para el diseño se realizó un análisis de los componentes administrativos involucrados hasta obtener un diagnóstico institucional mediante la aplicación de una encuesta; y en vista de la emergencia sanitaria en la que nos encontramos a nivel mundial, así como, el Plan “Aprendamos Juntos en Casa” del Ministerio de Educación, el cual, nos mantiene en la modalidad de Teletrabajo desde nuestros hogares; se procedió a elaborar el formulario en la herramienta de Office 365 – Microsoft Forms en formato online y con escala de Likert, el cual, se envió a los directivos para la colaboración.

Luego de recopilar la información, se clasificó y organizó para una mejor comprensión y análisis de los resultados, se agrupa en una tabla estadística que permitió la tabulación y visualización en forma de gráficos a partir de los porcentajes alcanzados y relacionados con las teorías objeto de la investigación. Para el análisis e interpretación se consideraron aspectos de incidencia en la gestión administrativa actual. Durante el estudio se aplicaron estrategias investigativas de razonamiento lógico de inducción y deducción de manera que dio inicio con observaciones individuales sobre la gestión administrativa para el planteamiento de generalizaciones o estandarizaciones en materia de liderazgo y la vinculación con la situación problemática. Al tratarse de un estudio enfocado a la Parroquia Anconcito se aplicó a toda la población; por tanto, comprende a todos los Directivos de las Unidades Educativas, como sujetos de investigación.

Para finalizar, se contempló la técnica de encuesta y aplicación de un cuestionario con el fin de obtener información sobre las diversas temáticas relacionadas con el liderazgo educativo, los cuales, aportaron con criterios relevantes y manifestaron la necesidad de contar con estilos que respondiesen a las exigencias actuales; medición y control de la gestión administrativa.

RESULTADOS



Figura 1: Tiempo de experiencia como directivo

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Elaborado por: Autoría propia

En referencia a los años de experiencia como Directivos, los resultados que se reflejan según las escalas propuestas son: Menos de un año 0%, 1- 2 años 25%; 2- 4 años 50% y Más de 4 años 25%.

El 75% de los Directivos refleja poseer cierta experiencia, lo cual, implica que tienen conocimientos y habilidades desarrolladas en materia de gestión educativa y administrativa; mientras que un 25% se encuentra en un periodo de transición y aprendizaje; aquí se manifiesta la relación: “mientras mayor experiencia se adquiera, mayor será la oportunidad de liderar adecuadamente los procesos educativos”

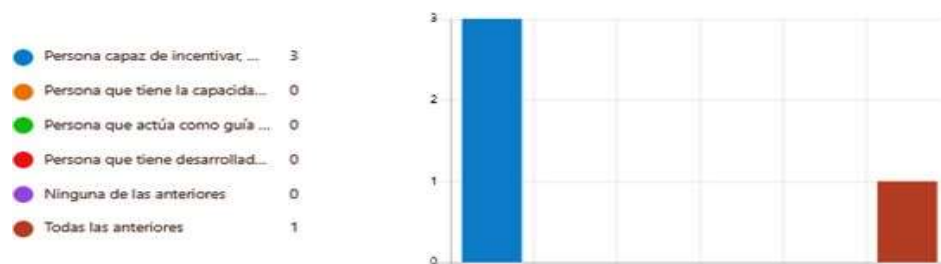


Figura 2: ¿Cuál consideras se ajusta más a la definición de un líder?

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Elaborado por: Autoría propia

Respecto a la definición sobre líder, los Directivos se manifestaron de la siguiente manera: Persona capaz de incentivar, motivar y ejercer influencia en el comportamiento o modo de pensar del equipo con el propósito de trabajar por un bien común 75%; Persona que tiene la capacidad de conectar con los demás, la capacidad de ponerse en el lugar del otro 0%; Persona que actúa como guía o jefe de un grupo 0%; Persona que tiene desarrollada su inteligencia intrapersonal 0%; Ninguna de las anteriores 0% y Todas las anteriores 25%

Coincide el 75% de los encuestados, en que un buen líder es aquel que con buenas relaciones humanas, excelente comunicación, buen manejo de las emociones y hasta cierto punto, buen sentido del humor; motiva cada acción del equipo, lo que refleja, que los Directivos reconocen, el impacto que un líder, genera entre quienes le rodean.

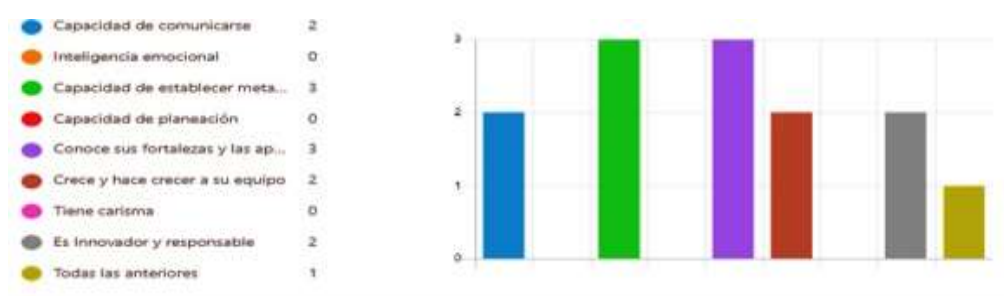


Figura3: Selecciona las características personales que d. posee como **directivo**

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Elaborado por: Autoría propia

En cuanto a las características personales, los Directores reflejaron lo siguiente: Capacidad de comunicarse 50%; Inteligencia emocional 0%; Capacidad de establecer metas y objetivos 75%; Capacidad de planeación 0%; Conoce sus

fortalezas y las aprovecha al máximo 75%; Crece y hace crecer al equipo 50%; Tiene carisma 0%; Es Innovador y responsable 50% y Todas las anteriores 25%

Pese a que se pone de manifiesto una capacidad adecuada para comunicarse con los Docentes, un 75% considera que la inteligencia emocional no es una característica adquirida para ejercer un buen liderazgo, lo que denota, falta de bases en la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás; esto, puede implicar conflictos en la relación cotidiana con el equipo educativo, así como, la falta de carisma, reflejada en los resultados (75%).

Por otro lado, la capacidad de planeación va relacionada con uno de los principales elementos dentro de la gestión administrativa que lo constituye, el componente de Organización Institucional, sin embargo, solo el 25% de los encuestados la incorpora, al conjunto de características personales, puede ser un elemento potencial, para alcanzar los objetivos institucionales.

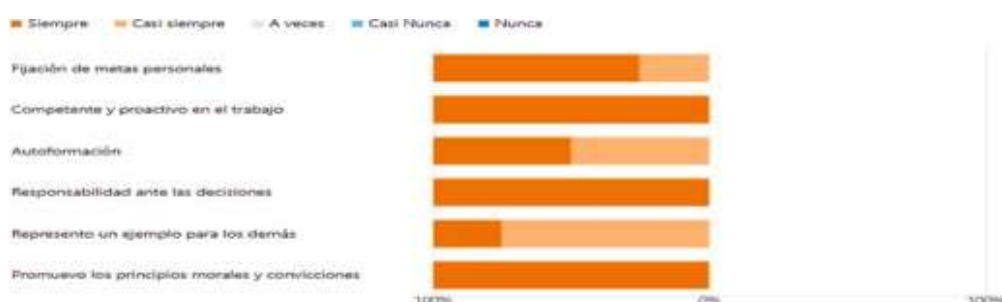


Figura 4: Habilidades como líder

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Elaborado por: Autoría propia

Referente a las habilidades que consideran, le identifican o definen como líder, las opiniones varían acorde al siguiente detalle: **Fijación de metas personales** 75% Siempre y 25% Casi siempre, **Competente y proactivo en el trabajo** 100% (Siempre), **Autoformación** 50 % Siempre y 50 % Casisiempre, **Responsabilidad ante las decisiones** 100% (Siempre); **Represento un ejemplo para los demás** 25

% Siempre y 75 % Casi siempre; **Promuevo los principios morales y convicciones** 100%(Siempre)

Se evidencia que poseen un amplio espectro de lo que representan las habilidades en el liderazgo y el alcance de las capacidades y facultades para llevar hacia adelante a un equipo de trabajo, por lo que, se encuentran en condiciones de determinar o reconocer las fortalezas, debilidades, estilos y características; sin embargo, es importante destacar que solo el 50% reconoce la autoformación como habilidad, es un elemento esencial en la gestión administrativa, ya que, está enmarcado en el componente de desarrollo profesional dentro de la dimensión administrativa, constituye una actividad formativa que eleva la calidad de los procesos educativos bajo la guía, mejora el trabajo cooperativo, propicia el intercambio de experiencia con el equipo docente e influye en la autoestima como Directivo.

Por otro lado, el 75% considera que no representa siempre, un ejemplo para los demás; si hablamos de gestión administrativa y liderazgo, constituye una problemática que precisa de análisis e intervención inmediata; como Directivo, ser un ejemplo para el equipo, denota una referencia en valores, habilidades, virtudes y acciones para la Comunidad Educativa. La admiración, constituye uno de los principios básicos para el desarrollo de todo proceso.

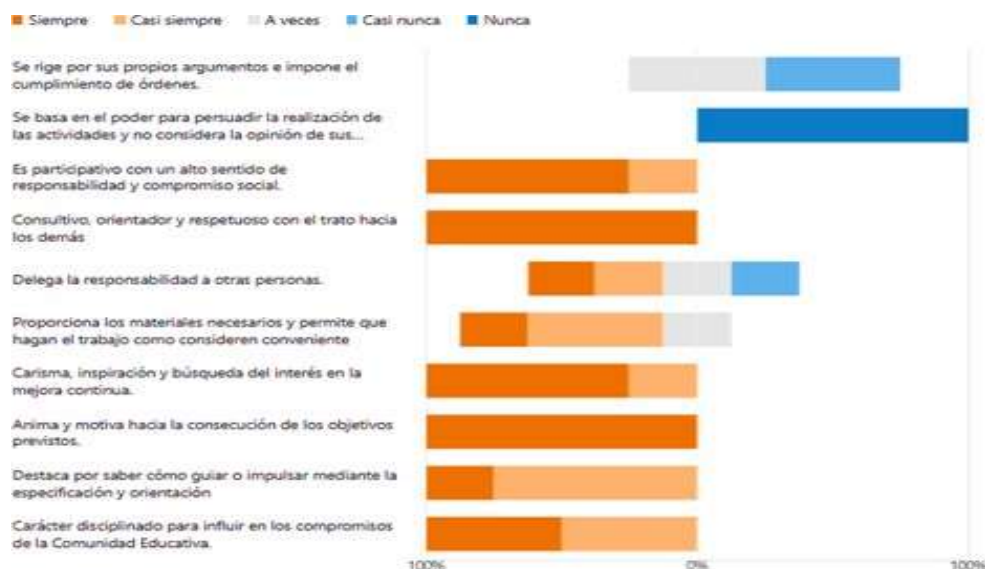


Figura 5: Analice las siguientes afirmaciones y determine cual se ajusta al perfil según la escala.

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Elaborado por: Autoría propia

Los aspectos relacionados con los estilos de liderazgo, proyectaron los siguientes resultados: Se rige por los propios argumentos e impone el cumplimiento de órdenes 50 % A veces y 50% Casi Nunca ;Se basa en el poder para persuadir la realización de las actividades y no considera la opinión de los subordinados 100% Nunca; Es participativo con un alto sentido de responsabilidad y compromiso social 75% Siempre y 25% Casi siempre; Consultivo, orientador y respetuoso con el trato hacia los demás 100% Siempre; Delega la responsabilidad a otras personas 25% Siempre, 25% Casi siempre, 25% A veces y 25% Casi nunca; Proporciona los materiales necesarios y permite que hagan el trabajo como consideren conveniente 25% Siempre, 50 % Casi siempre y 25% A veces; Carisma, inspiración y búsqueda del interés en la mejora continua 75% Siempre, 25% Casi siempre; Anima y motiva hacia la consecución de los objetivos previstos 100% Siempre; Destaca por saber cómo guiar o impulsar mediante la especificación y orientación 25% Siempre, 75% Casi siempre y el carácter disciplinado para influir en los compromisos de la Comunidad Educativa 50% Siempre, 50 % Casi siempre.

Se refleja de forma discreta que no siempre se lleva a cabo una conciliación con el equipo docente; evidenciándose un matiz del estilo autocrático que por ocasiones, tiende a ceder el control individual al líder sobre todas las decisiones, aunque no ejercen la persuasión y consideran la opinión del resto. Por otro lado, pese a que se consideran participativos, tienden por momentos a delegar la responsabilidad, se deja la iniciativa a los subordinados, característica propia de un estilo Laissez-faire. Por último, se evidencian dificultades con la adecuada supervisión, se toman en cuenta que el 75% permite que hagan el trabajo como consideren oportuno, cuando lo ideal sería, proporcionar los insumos y la guía.

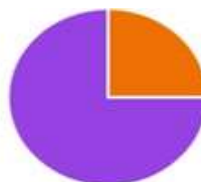
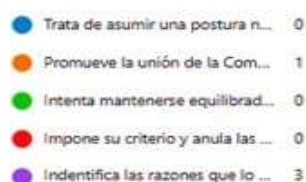


Figura 6: Imagine que en la Institución que Ud. lidera, se presenta un conflicto ¿Cómo actuaría?

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Elaborado por: Autoría propia

Se consideró el rol asumido por el Directivo y los resultados se reflejan de la siguiente forma: Trata de asumir una postura neutral y no verse involucrado 0%; Promueve la unión de la Comunidad Educativa 25%; Intenta mantenerse equilibrado y mediar en el conflicto 0%; Impone el criterio y anula las opiniones de los involucrados 0%; Identifica las razones que lo motivaron y busca soluciones inmediatas 75%.

Aunque es importante ante una situación de conflicto, identificar las razones y buscar soluciones de manera oportuna, no se puede descuidar el hecho de promover en todo momento la unión de la Comunidad Educativa, se toma en cuenta,

que conlleva a la prevención de futuros conflictos, un llamado a la reflexión y el fortalecimiento de la convivencia de todos los actores de la Institución.



Figura 7: Usted tiene docentes que mejoran las prácticas educativas y en base a la experiencia positiva; ha comenzado a realizar sugerencias al equipo, ganándose el respeto y consideración de todos por la labor y trabajo colaborativo. ¿Qué haría en este caso?

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Elaborado por: Autoría propia

El ejemplo expuesto en la pregunta, permitió conocer el accionar de varios directivos que expresaron lo siguiente: Se aseguran que el docente reciba todo el apoyo administrativo para consolidar sus ideas de mejora el 75 %; No se manifiesta y deja que actúe, sin ejercer injerencia 0%; Se reúne con él, analiza desempeño y juntos preparan un Plan de Acción Educativa un 25%.

Este ámbito, nos permite verificar la forma de trabajar de los directivos en caso de contar con un docente colaborativo, se puede decir que, en efecto es muy importante afianzar las relaciones profesionales, la confianza y el compromiso de trabajar en conjunto con el único fin de cumplir los objetivos planteados en pos de una mejora del proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa.

Por otra parte, se evidencia la falta de injerencia al no involucrarse en el aporte positivo que brinda el docente; además, queda en evidencia que muy pocas veces, se reúnen con ellos para analizar en conjunto, un Plan de Acción. Es meritorio destacar que un buen líder actúa con eficacia, motiva, toma decisiones a tiempo, es creativo, acepta opiniones, y orienta de manera adecuada en las actividades pedagógicas, de esta forma, genera la confianza de sus dirigidos y a la vez, plantea una buena estrategia para mejorar la gestión escolar.



Figura 8: ¿Qué estilo de liderazgo Ud. aplica en la Institución Educativa?

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Elaborado por: Autoría propia

Se considera el tipo de liderazgo que aplica el directivo en la institución que dirige, se obtuvo las siguientes opiniones: 0% en referencia al liderazgo Autocrático; 67% emplean el liderazgo Democrático; 0% correspondiente al liderazgo Laissez-faire; 33% ejerce un liderazgo Transformacional y al final, se evidencia un 0% con respecto al liderazgo Transaccional.

Se comprobó por medio de la encuesta, que según el criterio de los Directivos, ejercen el tipo de liderazgo democrático, es decir, que están abiertos a escuchar las opiniones, permiten la participación en la toma de decisiones a los docentes. Otros manifestaron que ejercen un tipo de liderazgo transformacional, lo que implica, guiar y motivar a los dirigidos hacia el cambio y la mejora continua; sin embargo, se evidencia en respuestas anteriores relacionadas al tema, que aplican algunas características inherentes al liderazgo Laissez-faire en el momento en que delegan responsabilidad a otras personas y, cuando proporcionan materiales pero no supervisan si está se lleva a cabo en la actividad, de forma correcta.

Por tanto, se concluye que el impacto del liderazgo directivo reside en la interacción con los subordinados, dado que estos, le otorgan el poder y el líder, como respuesta, asume la responsabilidad de dirigirlos y coordinar acciones desde una gestión educativa eficaz.

Los estilos de liderazgo representados en los resultados, muy lejos de la obsesión por la eficiencia competitiva de algunas reformas corrientes, sugieren Líderes que

afrontan los cambios que se necesitan para un aprendizaje significativo e integral que logre un impacto en los estudiantes sobre la base de procesos sostenibles, democráticos y justos; inspirados en todo momento, en principios como: responsabilidad, confianza, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos.

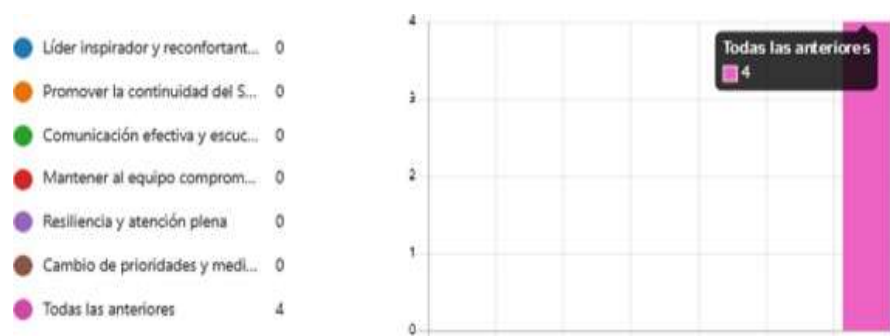


Figura 9: ¿Cuáles de las siguientes frases considera que ha caracterizado el liderazgo durante la pandemia del COVID19?

Fuente: Datos obtenidos de la investigación

Elaborado por: Autoría propia

El 100% de los encuestados manifestaron: “Todas las anteriores”, indicador que agrupa las siguientes afirmaciones:

- ✓ Líder inspirador y reconfortante sin dejar de impulsar el rendimiento.
- ✓ Promover la continuidad del Sistema Educativo.
- ✓ Comunicación efectiva y escucha activa hacia la Comunidad Educativa.
- ✓ Mantener el equipo comprometido mientras trabaja de forma remota.
- ✓ Resiliencia y atención plena.
- ✓ Cambio de prioridades y medidas de bioseguridad de la Comunidad Educativa.

Es evidente que para los directivos, este tiempo de pandemia del Covid19 ha impactado de forma significativa; a pesar de todas las dificultades, no se detuvo el

proceso de enseñanza -aprendizaje; por lo que, en cada institución, existió un directivo comprometido a trabajar junto a los docentes que motive la búsqueda de alternativas para cumplir con la tarea de impartir sabiduría; la comunicación efectiva y escucha activa, han sido los pilares esenciales para afrontar los desafíos de la educación virtual.

Ante esta situación, el Directivo ha asumido un rol de soporte, inspiración, Resiliencia, guía y asesor emocional en pos de sostener con eficiencia y eficacia del equipo de trabajo y al final constituye, el reflejo en la uniformidad de criterios de los Directivos de las Unidades educativas de la Parroquia Anconcito.

CONCLUSIONES

Los directivos son actores esenciales para el desarrollo y fortalecimiento de toda Institución Educativa, ya que ellos, son quienes enmarcan el rumbo y la visión de toda escuela hacia mejores horizontes formativos; promueven el desarrollo de las capacidades de los docentes, el trabajo colaborativo, y generan las condiciones de un buen clima institucional. La Gestión Educativa constituye una aliada estratégica para el buen desempeño de un líder.

Existen diferentes tipos de liderazgo en el entorno laboral, y cada uno de ellos con las ventajas y desventajas, sin embargo, conocerlos, ayuda a orientarse y tomar decisiones oportunas. Luego de analizada la información proporcionada por los Directivos de las Unidades Educativas de la Parroquia Anconcito referente a la percepción sobre los estilos de liderazgo y el rol directivo, se identifican con mayor incidencia o prevalencia: Estilo de Liderazgo Participativo y Transformacional, aunque, se combinan con ciertos elementos del Autocrático y el Laissez-faire.

En términos de resultados, aunque los Directores reconocen lo que implica ser un líder en un equipo de trabajo; por momentos, se alejan un poco del significado, se asumen actitudes y roles contraproducentes con un estilo de liderazgo que impulse a la Institución, hacia el logro de los objetivos propuestos; así como, disminuyen, en

algunos casos, la importancia que revisten ciertas habilidades y características personales para un adecuado estilo de dirección y fortalecimiento de las relaciones interpersonales, con el entorno educativo.

Cabe mencionar que aunque llevemos muchos años en la misma institución y siempre hayamos visto a las mismas personas comportándose del mismo modo, no significa que este rango de conductas no puede ser modificado o fortalecido. Se espera que según los resultados evidenciados en el estudio, varíen y afloren dinámicas de trabajo y de relaciones muy diferentes, y en este cambio, se permita la participación activa de toda la Comunidad Educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Collante, A. J., Flores, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 183-195.
- García, M., Gento, S., Palomares, A. y González, R. (2012). Liderazgo educativo y su impacto en las instituciones educativas. En M. Lorenzo Delgado y M. López Sánchez (Coords.), *Respuestas emergentes desde la organización de instituciones educativas* (pp. 327-370). Granada: Universidad de Granada.
- García Carreño, I. (2018). El liderazgo distribuido y la percepción de los equipos directivos de las escuelas públicas de educación primaria madrileñas. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 2(6), 73-89. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v2i6.47>
- Gvirtz, S., Zacarias, I., & Abregú, V. (2011). *Construir una buena escuela: Herramientas para el director*. Buenos Aires: Aique.



Hernández, Y. C. (2020) Tipos de liderazgo utilizados en las funciones del Gerente Educativo o Director Escolar.

Maya, E., Aldana Zavala, J. J., Isea Argüelles, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad.

Ciencia Matria, 5(9), 114–129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>

Molano, A. D. R. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70.

Pacheco, E. T. (2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno–2014-Perú. COMUNI@ CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 6(1), 56-64.