

**Importancia del liderazgo de los directivos en las instituciones de educación media
en la ciudad de Ibagué**

Julián Felipe Rodríguez Torres

Asesor

Heydy Yohana Tamayo Solórzano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Tecnología en Gestión Industrial

2023

Agradecimientos

En primera instancia agradezco a Dios, por permitirme lograr este objetivo en mi vida, a pesar de todas las adversidades y poderlo compartir con mi familia.

Igualmente agradezco a mi familia y mi hija que han sido el motor de mi vida, quienes me han impulsado y motivado a lograr mis propósitos, a superar los malos momentos y seguir adelante para ser mejor persona cada día.

Finalmente, a la academia quien me brindo el conocimiento y el acompañamiento para alcanzar mi título y llevar a cabo mi proyecto de vida.

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Descripción del Problema	9
Marco de Referencia	11
Marco Teórico	11
El modelo de los 4 marcos	11
Estado del Arte	13
Marco Referencial	15
Marco Conceptual	17
Objetivos	20
Objetivo General	20
Objetivos específicos	20
Marco Metodológico	21
Resultados	24
Conclusiones	31
Referencias Bibliográficas	32
Apéndice	35

Lista de Figuras

Figura 1- Resultados Diagrama de Bolman y Deal.....	24
---	----

Lista de Tablas

Tabla 1 - caracterización de los Directivos de IEM	26
Tabla 2 - Competencia de mis habilidades más fuertes	27
Tabla 3 - Competencia de la mejor forma de describirme	27
Tabla 4 - Competencia de lo que más me ayuda a tener éxito es mi habilidad.....	28
Tabla 5 - Competencia de lo que la gente más nota en mi.....	28
Tabla 6 - Competencia de mi rasgo más importante como líder y administrador	29
Tabla 7 - Competencia de me describo mejor como.....	29

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico mediante el levantamiento y procesamiento de la información a través del cuestionario diseñado por el profesor Lee G. Bolman, para determinar los estilos de liderazgo de los rectores y/o coordinadores académicos de las instituciones educativas de la ciudad de Ibagué que van a participar de esta.

Los resultados de esta investigación, serán el insumo principal para el desarrollo de una investigación proyecto PIE titulada “Estilos de liderazgo en instituciones de educación media en la ciudad de Ibagué, una mirada desde el modelo de los 4 marcos” ya que permite analizar variables sociodemográficas en relación con los estilos de liderazgo de los cuatros marcos (liderazgo estructural, liderazgo de Recurso humano, liderazgo simbólico y liderazgo político); igualmente aporta al desarrollo de personas con características esenciales de liderazgo en la gestión del personal para establecer propuestas que permitan fortalecer el liderazgo como estrategia de crecimiento empresarial.

La investigación se desarrollará mediante el enfoque de investigación cuantitativa de tipo exploratorio y descriptivo, con la aplicación del instrumento de recolección (Cuestionario).

Palabras Claves: Comportamiento humano, Desarrollo organizacional, Estilos de aprendizaje, Liderazgo, Organizaciones

Abstract

The objective of this research is to make a diagnosis by collecting and processing information through the questionnaire designed by Professor Lee G. Bolman, to determine the leadership styles of the rectors and/or academic coordinators of the educational institutions of the city of Ibagué who are going to participate in this.

The results of this research will be the main input for the development of a PIE project research entitled "Leadership styles in secondary education institutions in the city of Ibagué, a look from the 4-frame model" since it allows analyzing sociodemographic variables in relation to the leadership styles of the four frameworks (structural leadership, Human Resource leadership, symbolic leadership and political leadership); It also contributes to the development of people with essential leadership characteristics in personnel management to establish proposals that allow strengthening leadership as a business growth strategy.

The research will be developed through the exploratory and descriptive quantitative research approach, with the application of the collection instrument (Questionnaire).

Keywords: Human behavior, Organizational development, Learning styles, Leadership, Organizations

Introducción

Teniendo en cuenta que para ser líder se requiere de capacidades que generen cambios positivos y de esta forma encaminar todos los recursos organizacionales de manera efectiva, es esencial proyectar a las instituciones educativas como empresas que necesitan de gerentes líderes, con ciertas cualidades, habilidades y competencias para ejercer su rol a nivel organizacional. La presente investigación pretende analizar los estilos de liderazgo en el sector de la educación media, a través de la aplicación del cuestionario de Bolman, los resultados extraídos permitirán tener información primaria de la gestión organizacional e institucional de estas instituciones desde el modelo de los 4 marcos de liderazgo.

Esta investigación contribuye a identificar los factores más predominantes frente al liderazgo que ejercen los directores y coordinadores de los colegios de la ciudad de Ibagué, según el modelo de Bolman; este es el punto de partida para continuar la investigación y establecer estrategias que permitan fortalecer esas competencias de liderazgo y hacer de sus organizaciones competitivas y sostenibles.

Descripción del Problema

En el municipio de Ibagué se cuenta con aproximadamente 216 instituciones de educación media, encargadas de la formación del futuro del municipio, pero no es muy claro el papel de los administradores y/o gerentes de las instituciones educativas para el fortalecimiento del desarrollo organizacional a través de su liderazgo, teniendo presente el cambio o la transición que generó la pandemia en las instituciones frente a la metodología y mediación virtual. (Cifuentes Medina, González Pulido, & González Pulido, 2020).

Teniendo en cuenta que para ser líder se requiere de capacidades que generen cambios positivos y de esta forma encaminar todos los recursos organizacionales de manera efectiva, es esencial proyectar a las instituciones educativas como empresas que necesitan de gerentes líderes, con ciertas cualidades, habilidades y competencias para ejercer su rol a nivel organizacional.

A nivel internacional, se hizo profundización en un escrito publicado del Ministerio de Educación Nacional sobre el liderazgo y participación (Ministerio de Educación Nacional, 2017), donde se resalta un caso en Inglaterra, “El papel de liderazgo que juega el mando principal en los colegios en Inglaterra ha cambiado considerablemente en los últimos 20 años. Muchas de las funciones asumidas por las autoridades locales ahora son responsabilidad directa de los colegios, los cuales reciben un presupuesto y deciden su distribución. El cuerpo administrativo escolar tiene la responsabilidad de establecer un presupuesto y el director del colegio la de administrarlo”. (Ministerio de Educación Nacional, 2007).

Adair (1990) señala que “la mentalidad gerencial cambia para inculcar la noción de directores líderes, cuyo propósito fundamental no es controlar sino estimular a las personas para asumir iniciativas, riesgos y respaldarlos cuando fallan”. Según Luther (2006) “la tarea de guiar a

otros hombres, de señalarles el camino, no es una empresa fácil. No se trata únicamente de emitir órdenes bajo las cuales los subordinados se tienen que regir, sino de desarrollar el arte de delegar en los demás la tarea de hacerse a sí mismos”.

Por ejemplo, una de las dificultades es pensar que ser líder es solo dar órdenes, o solo aplicar el proceso administrativo, sin tener la visión de nuevas oportunidades y estrategias, incorporando en los administradores estilos de dirección y liderazgos para responder a los retos empresariales. Hoy en día, se les exige a sus líderes desempeño, no solo en lo educativo, sino en lo económico, el recurso humano y el desarrollo organizacional, además el impacto social y la trazabilidad de los procesos. Consecuente con lo anterior (Sánchez Manchola, 2009), la visión y valores claros ayudan a que el liderazgo sea distribuido y a tomar decisiones en el colegio. Si todos conocen los valores del colegio, así como la dirección hacia donde van, las decisiones se pueden tomar de acuerdo con ese contexto, lo que permite repartir el liderazgo.

De esta manera, distribuir el liderazgo, permite potenciar el comportamiento humano en las instituciones educativas, donde todos conforman el recurso humano y son esenciales para lograr los objetivos y promover el desarrollo organizacional. Para las instituciones educativas, hoy es importante la marca empresarial, para esto se debe partir por fortalecer la marca personal de cada uno de los miembros del equipo, es así como una institución educativa con marca empresarial tiene características diferenciadoras para contribuir al tejido social (Soto Galvan & Soto Galvan, 2017).

La pregunta para responder con esta investigación es ¿cuáles son los estilos de liderazgo que aplican los rectores y coordinadores de instituciones de educación media de la ciudad de Ibagué desde el modelo de los 4 marcos?

Marco de Referencia

Marco Teórico

Cuando se habla de estilos de liderazgo, aún en estos tiempos los conceptos de mando, administración y/o liderazgo suelen confundirse, principalmente en su esencia que es su finalidad, las personas que administran organizaciones o que ejercen el rol de gerentes deben poseer un perfil de líder el cual es esencial hoy en día, para llevar a las organizaciones a ser sostenibles y sustentables (Álvarez Botello, Torres Velázquez, & Chaparro Salinas, 2016).

Bennis afirma que: “De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto. [...] probablemente sea el Liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce” (Bennis, 1989).

El modelo de los 4 marcos

Este modelo se basa en los planteamientos de Bolman y Deal, los cuales se toman como base teórica para justificar las conductas de los gerentes que para esta investigación se estudiarán las gerencias de las instituciones de educación media. Estos autores argumentan que la gerencia y el liderazgo, requieren de la habilidad de interpretar los acontecimientos organizacionales desde cuatro perspectivas: estructural, recursos humanos, política y simbólica. Basados en esta aproximación, según (Contreras et al., 2016), los líderes pueden evaluar sus acciones y determinar la forma en qué quiere cambiar, para mejorar su estilo de liderazgo.

En este sentido Bolman considera que “la efectividad se deteriora drásticamente cuando los administradores y/o líderes no tienen la capacidad de cambiar el “marco de referencia

existente” y que debido a ello “no saben qué hacer o hacen únicamente lo que conocen” (Rodríguez & Moreno , 2013).

Por lo anterior, es necesario conocer de forma profunda los estilos de liderazgo:

Estilo de Liderazgo Estructural. el primer marco o estilo de liderazgo denominado estructural define a los líderes como planeadores y atentos en los detalles (Contreras Pacheco, Vesga Morales, & Barbosa Calderón, 2016). Adicionalmente, el líder se caracteriza por tener habilidades analíticas.

Estilo de Liderazgo Recursos Humanos. el segundo estilo de liderazgo ve al líder como un humanista. (Contreras Pacheco, Vesga Morales, & Barbosa Calderón, 2016). En este sentido son aquellos orientados en las relaciones interpersonales, es decir, líderes enfatizados en la importancia de las personas, la participación, la motivación y el trabajo en equipo. Se basa en la idea de desarrollar un buen ajuste entre las personas y las organizaciones.

Estilo de Liderazgo Simbólico. el tercero de los estilos ve al líder como un visionario, aquel que a través de la inspiración encuentra la herramienta para mover a sus seguidores (Contreras Pacheco, Vesga Morales, & Barbosa Calderón, 2016). Se basa en el carisma personal y en la motivación de la gente a través del entusiasmo con el fin de que se comprometan con la organización, utilizando símbolos y experiencias de manera que logre comunicar una visión.

Estilo de Liderazgo Político. en este caso, los líderes se suponen en un escenario de continuo conflicto y escasez de recursos, un ambiente de constante conflicto y solución de diferencias (Contreras Pacheco, Vesga Morales, & Barbosa Calderón, 2016). Por lo tanto, son líderes que enfatizan en la negociación de compromisos y construcción de una base de poder: Aliados, redes y coaliciones (con grupos destacados); poseen habilidades de negociación y

resolución de conflictos. Valoran lo práctico y no lo ideal. Mueven sus influencias para impactar sobre la organización. Adicionalmente, son sensibles a factores externos que puedan influir las políticas y decisiones internas.

Riveras (2020) argumenta que:

El trabajo de Bolman y Deal relaciona todos los factores nombrados en la investigación del liderazgo, reconociendo las variables cuantificables en la efectividad del liderazgo, los cuales prescriben un enfoque multidimensional en la comprensión de las características personales, estilo de liderazgo y el contexto situacional de la conducta de liderazgo.

Estado del Arte

Se ha podido identificar investigaciones generales sobre liderazgo del directivo de las instituciones educativas, donde se menciona que los rectores y coordinadores escolares tienen un gran número de tareas administrativas y poca disponibilidad para llevar a cabo procesos de liderazgo (UNESCO, 2014). Esta investigación inicia haciendo una comparación de políticas educativas hasta el 2014 en aspectos de dirección escolar en 7 países, donde para Colombia señalan la ley general de educación (ley 115 de 1994) dado que establece las acciones de directivos de las IE desde lo administrativo, académico y comunitario, lo cual desde el estudio contempla que la formación de rectores y coordinadores en el ambiente pedagógico consolida y crea estrategias para el trabajo en equipo y la motivación. La UNESCO señala que Colombia presenta importantes avances con respecto al diseño y construcción de políticas para el liderazgo escolar, sin embargo, allí es donde se evidencia procesos y resultados generales, lo que no nos permite conocer la realidad educativa de la región.

Por otra parte, Colombia desde el 2013, hace parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, lo que le ha permitido aportarle a una educación de calidad para el desarrollo de un mejor país. Es por ello por lo que desde la organización (UNESCO, 2014) se crean rutas de eficiencia educativa, con relación a las políticas de liderazgo.

De acuerdo con lo anteriormente planteado, el siguiente referente de talla internacional nos muestra una aproximación, según (Contreras Pacheco, Vesga Morales, & Barbosa Calderón, 2016) “que los líderes pueden evaluar sus acciones y determinar la forma en que quiere cambiar para mejorar su estilo de liderazgo” y es lo que se pretende generar con esta investigación, en los rectores y coordinadores de las instituciones de educación media de la ciudad de Ibagué.

Sierra (2016) en su publicación denominada – Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible – plantea “la importancia del liderazgo educativo a partir de algunos elementos claves que repercuten en el comportamiento de un líder, desde la perspectiva de la sostenibilidad, debido a que lo educativo adquiere un sentido formativo y ético, lo que conlleva a que se convierta en la persona con condiciones específicas frente al sentido de la educación cuando orienta a la comunidad educativa, como los estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, a la búsqueda de mejorar la calidad, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones” y concluye, que es necesario e importante incluir un modelo de gestión de liderazgo educativo, que permita liderar a través de las capacidades, habilidades y sentido de liderazgo, con el fin de orientar de manera eficiente a la comunidad académica, proyectando una actitud autocrítica y reflexiva.

La investigación “Estilos de Liderazgo de los Rectores de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Santa Rosa de Lima – Bolívar” realizada por (Soto Galvan & Soto Galvan, 2017) para obtener su titulación de Magister en Educación, tiene como objetivo “Analizar el estilo de liderazgo de los rectores de las Instituciones Educativas oficiales del Municipio de Santa Rosa Norte – Bolívar”, la cual tuvo como recomendaciones en su gestión académica a través de la implementación del liderazgo, la Planificación, relaciones interpersonales y un sistema de información y comunicación.

Marco Referencial

En el 2008 Ponce V, Ricardo Antonio realizó la investigación “*El liderazgo y su relación con el rendimiento académico*” la cual tenía como objetivo determinar el nivel de incidencia del estilo de liderazgo desarrollado por la Dirección, los Profesores(as) y los Padres y Apoderados en los resultados académicos de sus alumnos(as); una vez finalizadas esta investigación se obtuvo dos resultados: *i*) el estilo de liderazgo ejercido por el Director(a) genera comportamientos en los profesores que impactan positivamente en el rendimiento académico de sus alumnos y, *ii*) el estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores(as) incide directamente en los resultados académicos alcanzados por sus alumnos(as) sean estos altos o bajos. (Universidad del Bio Bio, 2008)

Juan Carlos Rivera León, en su tesis doctoral del año 2020 titulada “*la influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas*” determina cuáles son las prácticas del liderazgo directivo que facilitan y promueven la implicación de los docentes con la innovación y concluye que “*el liderazgo del director es primordial para generar compromiso e implicación con los procesos de cambio e innovación del profesorado*”. (Riveras León, 2020)

La publicación en Redalyc denominada “*Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca*” de los autores Julio Álvarez Botello, Alejandra Magali Torres Velázquez y Eva Martha Chaparro Salinas, tiene como propósito determinar el impacto de los liderazgos directivo, institucional y pedagógico en las instituciones de educación superior del Valle de Toluca, concluyendo (..) “para formar personas con conocimientos integrales y de alta calidad, se requiere que las Instituciones de Educación Superior, se gestionen, en todos sus niveles, por líderes capaces de atender tanto a las necesidades sociales de su entorno, como las de sus trabajadores, para que así contribuyan al fortalecimiento del sector educativo superior. Una institución educativa de nivel superior que sea dirigida por un equipo directivo que tenga únicamente conocimientos técnicos en un ramo de su oferta de estudios, perderá una parte importante de su administración educativa, ya que no se tendrá una visión global de lo que se necesita para la gestión escolar integral” (...) (Álvarez Botello, Torres Velázquez, & Chaparro Salinas, 2016).

Andrea Horn y Javiera Marfan, en su publicación en ResearchGate en el año 2009 titulada “Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile”, plantearon la importancia del liderazgo educativo en el logro de buenos resultados escolares concluyendo que “uno de los factores comunes de eficacia en las escuelas, es la presencia de un fuerte liderazgo institucional ejercido por el director, este tipo de liderazgo se desglosa en 6 puntos relevantes, entre ellos, sería fundamental contar con líderes participativos, que permiten la opinión del cuerpo docente, así como también, que les motivan constantemente, reconociendo sus logros y proveyendo incentivos, logrando eso generar un mayor compromiso. En tercer lugar, es propio de un buen liderazgo institucional la delegación de funciones, así como también es relevante que el director demuestre tener altas expectativas sobre el futuro de

sus alumnos y en las capacidades del cuerpo docente. Los dos últimos elementos que propone la investigación son la accesibilidad y disposición para recibir sugerencias de docentes, apoderados y alumnos, así como también, que sean líderes activos y en terreno (con más movilidad dentro y fuera de la escuela que sentados en el escritorio)". (Horn & Marfán, 2009)

En el artículo de investigación científica y tecnológica denominado "Efectos del Liderazgo Escolar en el Aprendizaje", los autores Cifuentes et al. (2020) obtuvieron como resultado que "el liderazgo se convierte en un aspecto estratégico en la eficiencia y calidad educativa, hasta tal punto de ser considerado "el segundo factor intra-escolar de mayor trascendencia (Leithwood & McKinsey, citados por UNESCO, 2014)"; asimismo, indican que (..) "los planteamientos teóricos han caracterizado los efectos del liderazgo en el aprendizaje mediante modelos que distinguen influencias directas, indirectas, inversas y recíprocas, entre variables de tipo dependiente, independientes, mediadoras y moderadoras"(..).

En conclusión, el tema del liderazgo en la educación y como este es un pilar de direccionamiento es de total interés no solo para la comunidad educativa, sino para aquellos que consideran que tener adaptado un estilo de liderazgo es una de las estrategias más eficaces para alcanzar los objetivos propuestos y destacarse en el mercado; logrando posicionamiento y reconocimiento competitivo.

Marco Conceptual

A continuación, se relacionan los conceptos básicos de acuerdo con el diccionario de la Real Academia - RAE, con el fin de que el lector tenga las bases conceptuales necesarias para apropiarse del contenido de esta investigación. Términos consultados en el mes de septiembre de 2022, siendo estos Real Academia Española (s.f):

Alumno: Persona que recibe enseñanza, respecto de un profesor o de la escuela, colegio o universidad donde estudia.

Competitividad: 1. Capacidad de competir. || 2. Rivalidad para la consecución de un fin.

Comunicación: 1. Acción de comunicar o comunicarse. || 2. Trato, correspondencia entre dos o más personas

Demografía: Estudio estadístico de una colectividad humana, referido a un determinado momento o a su evolución

Directivo: 1. Perteneciente o relativo a la dirección. *Puesto directivo*. || 2. Que tiene facultad o virtud de dirigir.

Estilo: Modo, manera, forma de comportamiento.

Excelencia: Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo.

Institución: Establecimiento o fundación de algo

Liderazgo: 1. Condición de líder. || 2. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito

Posicionamiento: Acción y efecto de posicionar.

Rector: Persona a cuyo cargo está el gobierno y mando de una comunidad, hospital o colegio.

Rendimiento: Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo

Sostenible: Que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.

Variable: Que varía o puede variar.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un diagnóstico mediante el análisis de las variables sociodemográficas en relación con el modelo de los cuatros marcos (liderazgo estructural, liderazgo de recurso humano, liderazgo simbólico y liderazgo político), aplicado a los rectores y coordinadores de los colegios de educación media de la ciudad de Ibagué.

Objetivos específicos

Recopilar la información requerida para la investigación, mediante la aplicación del instrumento diseñado por el profesor Lee G. Bolman en la muestra de la población objetivo.

Analizar las variables sociodemográficas en relación con el modelo de los cuatros marcos (liderazgo estructural, liderazgo de recurso humano, liderazgo simbólico y liderazgo político).

Marco Metodológico

La investigación se desarrollará bajo el enfoque cuantitativo, el cual permite analizar información que puede ser medida en términos numéricos (cifras) y explicada en términos estadísticos, o como lo define Hernández et al. (2010, p.23): “Se cumple un proceso donde el investigador plantea un problema delimitado y específico, hace una revisión sistemática de la literatura que permita construir el marco teórico, plantear hipótesis, así mismo, mediante el diseño de la investigación, aplicar las técnicas e instrumentos propuestos para la recolección de datos y medición por medio de procedimientos estandarizados”.

La investigación es de tipo exploratorio y descriptivo porque se hace un análisis de los diferentes estilos de liderazgo y se identifican los estilos que tienen los rectores de las instituciones de educación media en la Ciudad de Ibagué a través de la aplicación de un cuestionario formulado por el profesor Lee G. Bolman. Esta investigación hace parte de la segunda fase del proyecto general el cual tiene como objetivo determinar los estilos de liderazgo de los directivos de las instituciones de educación media y realizar unas recomendaciones para así fortalecerse administrativa y competitivamente en el sector educativo.

Se aplicará el instrumento de recolección de información denominado cuestionario que permite identificar el estilo de liderazgo, el cual se encuentra en versión español tomado del autor el profesor Lee G. Bolman, quien concedió autorización de la utilización teniendo en cuenta la normatividad de derechos de autor. El instrumento tiene 24 ítems, en 6 grupos de 4 comportamientos cada uno, que miden qué tanto se identifica el líder o gerente con estos, basado en Escalas de Likert. De esta forma, el encuestado debe asignar el número 4 al ítem que mejor lo describa como líder o gerente y en forma descendente hasta el número 1 para aquel que menos lo describa, es decir, jerarquizarlos. Dicho formulario se ha empleado en varias investigaciones

donde se estudia los estilos de liderazgo en diferentes tipos de organizaciones y en diferentes contextos, generando nuevo conocimiento científico que ha sido publicado. (Contreras Pacheco, Vesga Morales, & Barbosa Calderón, 2016); la información se procesó a través del programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Población Universo

Las instituciones con la que se llevará a cabo el desarrollo de esta investigación, son con una muestra tomada del total de la población objetivo de las 216 instituciones públicas y privadas de Educación Media del municipio de Ibagué, departamento del Tolima.

Muestra

El tamaño de la muestra se determinará mediante el muestreo por conveniencia, definido como una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador, comprendida por los Rectores y Coordinadores académicos de las Instituciones de educación media del municipio de Ibagué, departamento del Tolima. Teniendo presente lo anterior se determina que para la confiabilidad de los datos se debe lograr impactar aproximadamente a 30 instituciones.

Procedimiento

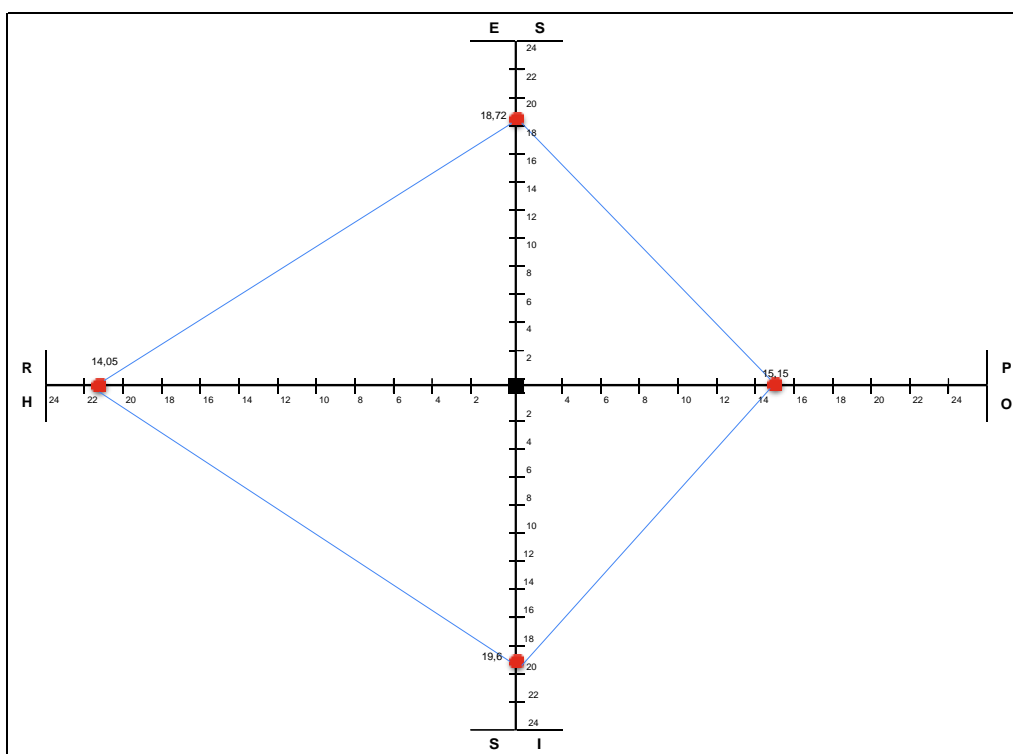
El desarrollo de esta investigación, el cual tiene como objetivo realizar un diagnóstico mediante el análisis de las variables sociodemográficas en relación con el modelo de los cuatros marcos (liderazgo estructural, liderazgo de recurso humano, liderazgo simbólico y liderazgo político), aplicado a los rectores y coordinadores de los colegios de educación media de la ciudad de Ibagué; estará basado en:

- Aplicar el cuestionario a los directivos de las instituciones de educación media de la ciudad de Ibagué.
- Procesar la información a través del programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences).
- Finalmente, se elaborará un diagnóstico de la situación actual de liderazgo de los rectores y coordinadores de las instituciones de educación media de la ciudad de Ibagué; la cual servirá de base para que los investigadores que buscan fortalecer a esta población objetivo puedan trabajar en las estrategias de potencialización.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de los directivos de las Instituciones de Educación Media IEM de la ciudad de Ibagué, que diligenciaron el formulario de recolección de información en línea (utilizando la herramienta de Google forms), con el fin de conocer cuál es el estilo de liderazgo que los identifica respondiendo 6 premisas, con 4 opciones de respuesta, donde debían puntuar con el número 4 a esa característica que más lo representaba y otorgando el puntaje de 1 a la característica que definitivamente no lo representaba.

Figura 1- Resultados Diagrama de Bolman y Deal



Fuente: Recopilación Propia. (2022)

De acuerdo a la metodología de análisis de resultados de Bolman y Deal, se puede entender que los rectores y coordinadores de las instituciones de educación media que hicieron

parte de la investigación se encuentran con mayor intención el liderazgo de los recursos humanos con el liderazgo simbólico, mientras que los liderazgos Estructural y Político se encuentran parcialmente equidistante, visualizando que el rombo tiene gran inclinación hacia los dos primeros liderazgos, donde se expresa que el estilo de liderazgo que más se destaca es el de *Recursos Humanos* (RO), quienes se enmarca en el excelente desarrollo interpersonal organizacional, son creyentes de la construcción participativa, de la motivación, del trabajo en equipo; se distinguen por ser líderes facilitadores y responsables de otros. El segundo estilo de liderazgo que destaca es el *Simbólico* (SI), el cual está enmarcado en esos líderes donde su esencia se encuentra en ofrecer visión y/o inspiración, estimulan y comprometen a las personas con la razón de ser de la institución; en sí, un líder con estas cualidades tiene un carisma único, es un buen líder ejemplo y visionario. El tercer estilo de liderazgo es el *Estructural* (ES), aquí se encuentran a los líderes analíticos, lógicos quienes se basan en las estadísticas, hechos y datos, para ellos pensar claramente es la base de la toma de decisiones correcta, por lo general tienen buena capacidad de diseño de estructuras y dinámicas efectivas. En el último y cuarto lugar se encuentra el liderazgo de *Político* (PO), en este sobresalen los líderes que se desenvuelven en escenarios complejos y con recursos escasos, por lo general son líderes que se destacan por asumir retos y luchar por los objetivos y metas de su institución educativa; por lo general, buscan aliados, coaliciones, uniones que les permita alcanzar sus objetivos, son conocidos como los líderes defensores y negociadores.

Se puede concluir con base en estos resultados y teniendo en cuenta las características de las Instituciones de Educación Media de la ciudad de Ibagué, que hicieron parte de esta investigación, son instituciones reconocidas por trabajar día a día en la consecución no solo de resultados desde el humanismo, la comprensión, la necesidad de servicio buscando la excelencia

contribuyendo al crecimiento social y graduar estudiantes con propósitos claros frente a su futuro académico, comportamental, normativo, entre otros.

Asimismo, y teniendo en cuenta lo indicado en la metodología se presentan los resultados obtenidos del programa Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales o Statistical Package for Social Sciences SPSS, resaltando que al obtener los resultados en la escala de Likert se pueden obtener datos que sustentan objetivamente los resultados de Bolman y Deal en su teoría del Modelo de los 4 Marcos de Estilos de Liderazgo.

Tabla 1 - caracterización de los Directivos de IEM

		No.	%
Edad	26 - 33 años	7	17.5
	34 - 41 años	14	35.0
	Mayor a 42 años	19	47.5
Grado escolaridad del Directivo	Especialización	7	17.5
	Maestría	16	40.0
	Profesional	15	37.5
	Técnico	2	5.0
Estrato de la Institución Educativa	1	4	10.0
	2	16	40.0
	3	19	47.5
	5	1	2.5

Fuente: Recopilación Propia. (2022)

En esta tabla se logra identificar que los directores y coordinadores en su mayoría son personas mayores de 42 años y con un nivel educativo de maestría, de estrato 3, que es el más predominante de la ciudad de Ibagué.

Tabla 2 - Competencia de mis habilidades más fuertes

		<u>No.</u>	<u>%</u>
De análisis	2	8	20.0
	3	10	25.0
	4	22	55.0
Interpersonales	3	17	42.5
	4	23	57.5
Políticas	1	11	27.5
	2	12	30.0
	3	12	30.0
	4	5	12.5
Para influir y atraer	2	6	15.0
	3	24	60.0
	4	10	25.0

Fuente: Recopilación Propia. (2022)

En esta tabla se logra evidenciar que las habilidades más predominantes en los encuestados son las interpersonales.

Tabla 3 - Competencia de la mejor forma de describirme

		<u>No.</u>	<u>%</u>
Experto técnico	1	8	20.0
	2	8	20.0
	3	19	47.5
	4	5	12.5
Abierto a escuchar	1	2	5.0
	3	7	17.5
	4	31	77.5
Negociador habilidoso	1	1	2.5
	2	11	27.5
	3	15	37.5
	4	13	32.5
Generador de motivación	2	5	12.5
	3	22	55.0
	4	13	32.5

Fuente: Recopilación Propia. (2022)

Frente a la mejor forma de describirse continúa predominando el modelo de recursos humanos ya que indican la opción b, abiertos a escuchar.

Tabla 4 - Competencia de lo que más me ayuda a tener éxito es mi habilidad

	No.	%
Tomar buenas decisiones	3	21
	4	19
Apoyar el desarrollo personal	1	1
	2	4
	3	16
	4	19
Construir una base de poder y alianzas fuertes	1	4
	2	7
	3	20
	4	9
Inspirar y estimular	1	2
	2	3
	3	16
	4	19

Fuente: Recopilación Propia. (2022)

La competencia de mayor éxito fue de tomar buenas decisiones parte del modelo estructura, aunque con una muy pequeña diferencia con el de apoyar el desarrollo personal descriptor del modelo de recursos humanos.

Tabla 5 - Competencia de lo que la gente más nota en mi

	No.	%
Preocupación por los detalles	1	7
	2	5
	3	13
	4	15
Preocupación por las personas	1	2
	2	1
	3	13
	4	24
Habilidad para presentar exitosamente conflictos o	2	9
	3	17

posiciones	4	14	35.0
Carisma	2	1	2.5
	3	20	50.0
	4	19	47.5

Fuente: Recopilación Propia. (2022)

En esta tabla continúa teniendo mayor representación la segunda opción preocupación por las personas muy ligado con el carisma, esto quiere decir que las características del modelo de recursos humanos están por encima de las demás y en segundo participa el simbólico.

Tabla 6 - Competencia de mi rasgo más importante como líder y administrador

	No.	%	
Claridad y pensamiento lógico	1	1	2.5
	2	2	5.0
	3	12	30.0
	4	25	62.5
Cuidado y apoyo a las personas	2	4	10.0
	3	5	12.5
	4	31	77.5
Firmeza y agresividad	1	16	40.0
	2	9	22.5
	3	14	35.0
	4	1	2.5
Imaginación y creatividad	2	4	10.0
	3	16	40.0
	4	20	50.0

Fuente: Recopilación Propia. (2022)

Frente al rasgo más importante está el de cuidado y apoyo a las personas, característica del modelo de recursos humanos, aunque con resultados muy cercanos la característica de claridad y pensamiento lógico, del modelo estructural.

Tabla 7 - Competencia de me describo mejor como

	No.	%	
Un analista	1	1	2.5
	2	9	22.5
	3	21	52.5

	4	9	22.5
Un humanista	2	2	5.0
	3	3	7.5
	4	35	87.5
Un político	1	15	37.5
	2	16	40.0
	3	7	17.5
	4	2	5.0
Un visionario	2	6	15.0
	3	21	52.5
	<u>4</u>	<u>13</u>	<u>32.5</u>

Fuente: Recopilación Propia. (2022)

Con estos resultados se logra evidenciar que el encuestado se describe mejor como humanista, una vez más la característica más predominante del modelo de recursos humanos.

Conclusiones

Al analizar los resultados del instrumento donde se establecen las características más predominantes de acuerdo con el modelo de Bolman y Deal, frente al liderazgo que ejercer los directores y coordinadores de las instituciones de educación media, se logró identificar que apuntan al modelo de recursos humanos.

Aunque no se puede indicar cuál de los 4 modelos es el más recomendable, si se puede establecer que el tener algunas características que varios modelos se puede lograr un liderazgo óptimo.

Los habilidades y competencias que obtuvieron mayor relevancia en la investigación fue recursos humanos, simbólico y estructural.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Ibagué. (2019). *Portal Web Secretaria de Educación Municipal de Ibagué*.
www.semibague.gov.co
- Álvarez Botello, J., Torres Velázquez, A. M., & Chaparro Salinas, E. M. (2016). *Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle*.
<https://www.redalyc.org/pdf/2833/283343416003.pdf>
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Reading, MA: Adisson - Wesley Publishing Company Inc. <http://forleadership.org/wp-content/uploads/On-Becoming-a-Leader.pdf>
- Cifuentes Medina, J. E., González Pulido, J. W., & González Pulido, A. (2020). *Efectos del Liderazgo Escolar en el Aprendizaje*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7728584.pdf>
- Contreras Pacheco, O. E., Vesga Morales, A. C., & Barbosa Calderón, A. E. (2016). *Marcos de liderazgo en las empresas: caso Bucaramanga y su área Metropolitana*. Dimensión empresarial.: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i1.461>.
<http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v14n1/v14n1a04.pdf>
- Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Bogotá D.C.: Mc Graw Hill.
- Horn, A., & Marfán, J. (2009). *Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile*.
https://www.researchgate.net/publication/262548174_Relacion_Entre_Liderazgo_Educativo_y_Desempeno_Escolar_Revision_de_la_Investigacion_en_Chile/link/5b9f7c45a6fdc3cb5e4d06/download

Ministerio de Educación Nacional. (2017). *Liderazgo y Participación*. . Al Tablero.:

<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137634.html>

Real Academia Española. (S.F.). *Diccionario de la lengua española*. Asociación de Academia de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/>

Riveras León, J. C. (2020). *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas*.

[https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&is](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Allowed=y](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez , L., & Moreno , Z. (2013). *Perspectivas de liderazgo consideras por Bolman y Deal: un análisis en los gerentes Venezolanos*. Telos:

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99326637004.pdf>

Sánchez Manchola, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*.

Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Universidad del Valle. Cali Colombia:

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10312/3/Estilos%20de%20direccion%20y%20liderazgo.pdf>

Secretaria municipal de educación Ibagué. (2018). *Directorio Instituciones Educativas*.

http://www.semibague.gov.co/index.php?option=com_docman&view=list&layout=gallery&slug=directorio-instituciones-educativas&Itemid=1382

Sierra Villamilq, G. M. (2016). *Educational leadership in the 21st century from the perspective of sustainable entrepreneurship*. Revista Escuela de Administración de Negocios.

Universidad EAN: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Soto Galvan, L. M., & Soto Galvan, R. I. (2017). *Estilos de Liderazgo de los Rectores de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Santa Rosa de Lima – Bolívar.*

Universidad Tecnológica de Bolivar: <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073228.pdf>

UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en 8 sistemas escolares de la región.* Oficina Regional de Educación para América

Latina y el Cari: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>

Universidad del Bio Bio. (2008). *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico.*

http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2125/1/Ponce_Vidal_Ricardo.pdf

Wheatley, M. (1994). *El liderazgo y la nueva ciencia. La organización vista desde las frinteras del siglo XXI.* Barcelona: Granica.

Apéndice

Cuestionario

En cada ítem, asigne el número "4" a la frase que mejor lo describe, "3" al ítem que sigue y así hasta el número "1" para el ítem que menos lo represente. Luego utilice la clave para sumar totales en las líneas en blanco que se encuentran al final del cuestionario.

1. Mis habilidades más fuertes son:

- a. De análisis
- b. Interpersonales
- c. Políticas
- d. Para influir y atraer

2. La mejor forma de describirme es como:

- a. Experto, técnico
- b. Abierto a escuchar
- c. Negociador habilidoso
- d. Generador de motivación

3. Lo que más me ayuda a tener éxito es mi habilidad para:

- a. Tomar buenas decisiones
- b. Apoyar el desarrollo personal
- c. Construir una base de poder y alianzas fuertes
- d. Inspirar y estimular

4. Lo que la gente más nota en mí es:

- a. Preocupación por los detalles
- b. Preocupación por las personas
- c. Habilidad para presentar exitosamente conflictos o posiciones
- d. Carisma

5. Mi rasgo más importante como líder y administrador es:

- a. Claridad y pensamiento lógico
- b. Cuidado y apoyo a las personas
- c. Firmeza y agresividad
- d. Imaginación y creatividad

6. Me describo mejor como:

- a. Un analista
- b. Un humanista
- c. Un político
- d. Un visionario