



Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales
Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Tesis

“Estudio Descriptivo sobre el Tipo de Liderazgo de la Gestión Educativa de un Instituto Municipal de Formación Superior de zona Norte de Buenos Aires, año 2015 y el Coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de líderes”.

Autor: Lic. Karina Petrasso

Director: Dr. Horacio Cortese

Buenos Aires, 19 de Octubre de 2015

En el comienzo de su lucha, el guerrero de la luz afirmó:

“Tengo sueños”.

*Después de algunos años, percibe que es posible
llegar a donde quiere; sabe que será recompensado.*

Llegado este momento, se entristece.

*Ha conocido la infelicidad ajena, la soledad, las frustraciones
que acompañan a gran parte de la humanidad,
y considera que no merece lo que está a punto de recibir.*

Su ángel susurra:

“Entrega todo”.

El guerrero se arrodilla y ofrece a Dios sus conquistas.

Dedico esta tesis a mis grandes amores, mis hijos Lucas, Micaela y Valentino que con paciencia supieron apoyar las decisiones que fueron necesarias tomar para llevar adelante el proceso que permitió concretar este trabajo.

A Ezequiel, mi compañero de camino, que con amor supo alentarme a finalizar mis estudios, comprendiendo mis horas de lectura y trabajo frente a la computadora y resignando momentos de calidad para compartir.

Finalmente, dedico este trabajo de manera particular a todos y cada uno de mis maestros que con ternura, gozo y frenesí no solo me ayudaron a ser quien soy sino que me demostraron que vale la pena afianzarse en la esperanza y lanzarse a volar.

AGRADECIMIENTOS

*“Una de las ventajas
de las buenas acciones es
la de elevar el alma y disponerla
a hacer otras mejores”*

Jean Jacques Rousseau

“El agradecimiento es la memoria del corazón”.

Lao – Tzé

Quiero expresar un profundo agradecimiento a mi Director de Tesis, el Dr. Horacio Cortese, quien con compromiso y dedicación me acompañó en este proceso de creación.

A mi mentora Mag. Carolina Lagos que supo sugerirme y ayudarme a mejorar el trabajo.

A la Lic. Gladys Gurrea, Subdirectora del Departamento de Recursos Humanos del Municipio de San Isidro y al personal de Gestión Educativa: Lic. Mónica Collavini, el Profesor Martín Bianchi y los Coordinadores de Carreras, quienes con excelente predisposición, colaboración y entusiasmo, no solo me dieron la posibilidad de una entrevista personal sino que con sus aprendizajes y vivencias transmitidas contagiaron en mí la pasión por seguir brindando una educación de calidad que potencie al máximo las capacidades de los alumnos, que aporte al crecimiento de la comunidad y que contribuya a la expansión del conocimiento, entendiendo que ésta, es el camino de la movilidad social y ascendente.

A mis compañeros de estudio de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la UCES, con quienes compartí dos años intensos de reflexión, compañerismo y mucha producción; y a cada uno de los docentes del posgrado a quienes tuve el gusto y honor de escuchar y aprender de ellos a visualizar nuevos horizontes de posibilidades.

Finalmente a los casi ochenta docentes que me concedieron un tiempo y lugar dentro de su agitado escenario, personas que aún sin recibir nada a cambio colaboraron con sus percepciones en la construcción de lo que a continuación se presenta como producto de estos años de estudio.

PALABRAS ALEGÓRICAS

PASIÓN, CORAJE y ENTUSIASMO, estuvieron presente en la elaboración de esta Tesis.

*“Renunciar a mi pasión es como desgarrar
con mis uñas una parte viva de mi corazón”.*

Gabriele D’Annunzio

*“Aprendí que el coraje no era la ausencia del miedo,
sino el triunfo sobre él.
Valiente no es quien no siente miedo,
sino aquel que conquista ese miedo”.*

Nelson Mandela

*“Hay en el mundo un lenguaje que todos comprenden:
es el lenguaje del entusiasmo,
de las cosas hechas con amor y con voluntad,
en busca de aquello que se desea o en lo que se cree”.*

Paulo Coelho

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad caracterizar el estilo de liderazgo predominante en el personal de Gestión Educativa de un Instituto Municipal de Nivel Superior de Zona Norte de Buenos Aires y evaluar la aplicación del Coaching como herramienta organizacional para el desarrollo de los líderes de la Gestión Educativa.

La investigación correspondió al tipo descriptivo encuadrándose en la categoría de triangulación – transversal, dado que se utilizaron distintas estrategias para la recolección de datos y transcurrió en un momento determinado.

La población objeto de estudio estuvo compuesta por el Equipo de Gestión Educativa del Instituto estudiado y los Profesores del nivel superior de la misma organización.

La recolección de los datos se llevó a cabo a través de un cuestionario diseñado ad hoc que se administró tanto a la población total del personal de la gestión educativa como a una muestra de 80 profesores. Al mismo tiempo, se realizó al personal de gestión educativa, una entrevista semi-estructurada y se les aplicó el PDA Assessment¹.

El propósito de la investigación residió en definir la calidad del desempeño profesional de los líderes que llevan adelante la gestión educativa, desde la perspectiva del aprendizaje organizacional y del coaching como herramientas gerenciales aplicables a la educación y, al mismo tiempo, sugerir lineamientos y el diseño de estrategias e implementación del coaching como alternativa de solución a la situación planteada.

Palabras Clave: Estilos de liderazgo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Distribuido, Liderazgo de la Gestión Institucional, Educación Superior en Argentina y en San Isidro, Coaching educativo.

¹ Prueba psicométrica para la identificación, retención y desarrollo de Talentos

1. ASPECTOS INTRODUCTORIOS	17
1.1. Introducción	18
1.2. Formulación del Problema.....	22
1.3. Justificación.....	23
1.4. Objetivos Generales	24
1.5. Objetivos Específico	24
2. MARCO TEÓRICO	26
2.1. Antecedentes Investigativos en el área	27
2.2. Liderazgo	29
2.2.1. Concepto de líder y liderazgo.....	30
2.2.2. Teorías sobre enfoques del liderazgo.....	32
2.2.3. Estilos de liderazgo.....	33
2.2.4. Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido en Educación ..	35
2.3. Educación y Gestión	39
2.3.1. La Educación Superior en Argentina.....	41
2.3.2. La Educación Superior en el Partido de San Isidro.....	45
2.3.3. Diferencia entre Gestión Educativa y Gestión Escolar	49
2.3.4. Las Competencias del Liderazgo de la Gestión Escolar	52
2.4. Las Instituciones Educativas como Organizaciones que aprenden.....	56
2.4.1. Modelos mentales y aprendizaje organizacional.....	59
2.5. El Coaching Ontológico Organizacional	65
2.5.1. Antecedentes del Coaching Ontológico.....	65
2.5.2. Principios fundantes del coaching.....	68
2.5.3. Coaching como proceso conversacional	69
2.5.4. Coaching Educativo	70

3	METODOLÓGIA	75
3.1.	Tipo de Investigación	76
3.2.	Población y Muestra	76
3.2.1.	Población	76
3.2.2.	Descripción y Selección de la muestra	77
3.3.	Metodología Utilizada y Procedimiento	78
3.3.1.	Procedimiento para la recolección, procesamiento y análisis de datos	81
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	83
4.1.	Resultados del Cuestionario	84
4.1.1.	Variable I: Coaching	85
4.1.2.	Variable II: Nivel de desempeño	95
4.1.3.	Variable III: Tipo de liderazgo	104
4.1.4.	Variable IV: Competencias	113
4.2.	Resultados del Método Cualitativo	117
4.3.	Resultados del Assessmente PDA	137
4.3.1.	Reporte grupal de competencias predefinidas (perfil natural)	142
4.3.2.	Reporte grupal de tendencias REPNA (perfil natural)	147
4.3.3.	Porcentajes de dispersión	152
4.3.4.	Equilibrio de energía del grupo	153
4.3.5.	Modificación del perfil del grupo	153
4.3.6.	Ejes predominantes	154
4.4.	Conclusiones Inter-técnicas	155
5.	CONCLUSIONES	157
6.	BIBLIOGRAFÍA	162
7.	ANEXOS	178
	Anexo 1 Modelo de Cuestionario	179

Anexo 2 Modelo de Entrevista en profundidad.....	183
Anexo 3 Transcripción de las entrevistas Semi-estructuradas en profundidad	188
Anexo 4 Reportes de Perfil Conductual PDA de los Entrevistados.....	236
Anexo 5 Cuestionarios realizados al Personal de Gestión Institucional.....	334
Anexo 6 Cuestionarios realizados a Profesores del Nivel Superior	358

CUADRO 1: Responsabilidades del nuevo Management.	31
CUADRO 2: Teorías sobre enfoques de liderazgo.	32
CUADRO 3: Componentes del liderazgo transformacional.....	37
CUADRO 4: Niveles del Sistema Educativo Nacional.....	41
CUADRO 5: Tipos de Instituciones de Nivel Superior.	41
CUADRO 6: Distribución geográfica de las Instituciones de Educación Superior Universitaria	42
CUADRO 7: Expansión del Sistema Universitario. Instituciones Universitarias en cada período según sector de gestión.....	44
CUADRO 8: Expansión del Sistema Universitario. Evolución de la matrícula de las Instituciones Universitarias.	44
CUADRO 9: Carreras de grado de Nivel Superior no Universitario dictadas en el IMFS N°6391.....	47
CUADRO 9: Carreras de grado de Nivel Superior no Universitario dictadas en el IMFS N°6391. (Continuación)	48
CUADRO 10: Dimensiones de la Gestión Institucional.....	51
CUADRO 11: Esferas de Gestión para la creación de valor público.....	52
CUADRO 12: Competencias directivas para el ejercicio de la dirección pública.	53
CUADRO 13: Esferas de Gestión para la creación de valor público	54
CUADRO 14: Competencias para un liderazgo institucional efectivo.....	54
CUADRO 15: Excelencia en el liderazgo Escolar.....	55
CUADRO 16: Competencias en el liderazgo Escolar.....	56
CUADRO 17: El centro educativo como organización que aprende.....	58
CUADRO 18: Modelo Mental de Control Unilateral.	62
CUADRO 19: Modelo Mental de Abandono de control.	63

CUADRO 20: Modelo Mental de Aprendizaje Mutuo.	63
CUADRO 21: Postulados básicos de ontología del lenguaje según Echeverría.	67
CUADRO 22: Modalidades y enfoques teóricos del Coaching en el desarrollo profesional docente. (Jiménez Cortés, 2012)	72
CUADRO 23: Modalidades del Coaching según tipos de procesos formativos.	72
CUADRO 24: Modalidades y conceptos del Educational Coaching. (Jiménez Cortés, 2012)	73
CUADRO 25: Síntesis de los elementos de la metodología.....	80
CUADRO26: Descripción de los ejes PDA. PDA Manual Técnico(PDA, 2004).....	138
CUADRO 27. Comparación de Entrevistados según Ejes Predominantes. Elaboración Propia.....	155

Tabla 1. Rol de cada encuestado dentro de la institución.	84
Tabla 2: Conocimientos que posee acerca del coaching.	86
Tabla 3: Cruzamiento de datos: Rol y Conocimiento del Coaching.....	87
Tabla 4: Recuento de Opinión sobre el Coaching por personal de Gestión y Profesores.....	89
Tabla 5: Recuento de Opinión sobre el Coaching total de Encuestados	89
Tabla 6: Aplicación del Coaching por parte de líderes educativos.	91
Tabla 7: Tabla cruzada entre Aplicación del Coaching por parte de líderes educativos y Rol.....	92
Tabla 8: Aspectos a tener en cuenta para la Aplicación del Coaching.	93
Tabla 9: Entrecruzamiento de datos entre Aspectos a tener en cuenta para la Aplicación del Coaching y Rol.	94
Tabla 10: Asistencia del superior a la institución.....	95
Tabla 11: Cruzamiento de Asistencia del superior a la institución y rol.	95
Tabla 12: Frecuencia de acompañamiento del personal de gestión educativa en el aula y/o gestión.	97
Tabla 13: Frecuencia de orientaciones del personal de gestión para mejorar el trabajo pedagógico/metodológico.....	99
Tabla 14: Frecuencia de promoción de círculos de estudio, charlas u otros escenarios de mejoramiento profesional por parte del personal de gestión.	100
Tabla 15: Estilo de gestión por parte de los directivos según la mirada de los docentes y del personal de gestión institucional.	103
Tabla 16: Modalidad de consulta frente a la toma de decisiones.	106
Tabla 17: Tipo de liderazgo ejercido por el personal de gestión institucional.	107
Tabla 18: Método de comunicación del personal de gestión institucional.	109

Tabla 19: Herramientas comunicacionales que posee el personal de gestión.....	110
Tabla 20: Actitud del personal de gestión frente al clima organizacional.....	112
Tabla 21: Actitud del personal de gestión frente al clima organizacional.....	114
Tabla 22: ¿Cómo debería conducirse el personal de gestión educativa para mejorar la calidad educativa de la institución?.....	116
Tabla 23: Estilo de Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral de encuestados.....	137
Tabla 24: Comparación de entrevistados según Ejes de Análisis PDA.	139
Tabla 25: Comparación de Entrevistados según Niveles de Energía y Modificación de Perfil. PDA.....	140
Tabla 26: Comparación de Entrevistados según Estilo Gerencial. PDA.	141
Tabla 27: Comparación de Entrevistados según Ejes Predominantes.....	157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Rol de los entrevistados dentro de la Institución.....	85
Gráfico 2: Conocimientos que posee acerca del coaching.....	86
Gráfico 3: Cruzamiento de datos: Rol y Conocimiento del Coaching.	87
Gráfico 4: Opinión sobre qué es el Coaching.....	90
Gráfico 5: Aplicación del Coaching por parte de líderes educativos.....	91
Gráfico 6: Cruzamiento de datos entre Aplicación del Coaching por parte de líderes educativos y Rol.	92
Gráfico 7: Cruzamiento de datos entre Aspectos a tener en cuenta para la aplicación del coaching y Rol.	94
Gráfico 8: Cruzamiento de datos Asistencia del superior a la institución y rol.	96
Gráfico 9: Frecuencia del acompañamiento del personal de gestión educativo en el aula y/o gestión.	97
Gráfico 10: Frecuencia de promoción de círculos de estudio, charlas y otros escenarios de mejoramiento profesional por parte del personal de gestión según la mirada de los directivos.	101
Gráfico 11: Frecuencia de promoción de círculos de estudio, charlas y otros escenarios de mejoramiento profesional por parte del personal de gestión según la mirada de los docentes.....	101
Gráfico 12: Frecuencia de estilo de gestión por parte de los directivos según la mirada de los docentes.	104
Gráfico 13: Tipo de liderazgo del personal de gestión institucional según la mirada de los docentes.....	108
Gráfico 14: Herramientas comunicacionales que posee el personal de gestión institucional según la mirada de los docentes.	111
Gráfico 15: Actitud de los directivos frente al clima organizacional según la mirada de	

los docentes.....	113
Gráfico 16: Competencias del personal de gestión institucional.	115
Gráfico 17: Porcentajes de Tendencias REPNA, Eje de Riesgo.	148
Gráfico 18: Porcentajes de Tendencias REPNA, Eje de Extroversión.	149
Gráfico 19: Porcentajes de Tendencias REPNA, Eje de Paciencia.....	150
Gráfico 20: Porcentajes de Tendencias REPNA, Eje de Normas.	151
Gráfico 21: Porcentajes de Tendencias REPNA, Eje de Autocontrol.	151
Gráfico 22: Porcentajes Dispersión Grupal Ejes Riesgo y Extroversión (PDA, 2004).. ..	152
Gráfico 23: Porcentajes Dispersión Grupal. Ejes Norma y Paciencia(PDA, 2004)	152
Gráfico 24: Indicador de Energía Grupal. PDA(PDA, 2004).....	153
Gráfico 25: Indicador de Modificación del Perfil Grupal. PDA(PDA, 2004)	154

*“La excelencia de un líder,
se mide por la capacidad para transformar
los problemas en oportunidades...”*

Peter Drucker

1.1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de cambios permanentes, las organizaciones se ven forzadas a examinar las metas y misiones que buscan llevar adelante en la sociedad, como así también los modos de organización y funcionamiento utilizados para el cumplimiento de sus finalidades. Los sistemas educativos no escapan a esta situación general y se ven obligados a volver a pensar tanto sus objetivos como sus modos de estructura (UNESCO, 2001).

En este entorno, la Municipalidad de San Isidro dentro de la Dirección General de Educación del Partido, crea en el año 2000, el Instituto Municipal de Formación Superior (IMFS N°6391), con el objetivo de construir un ámbito adecuado para cuidar y fortalecer los mecanismos de formación buscando volver a encontrar en la educación el camino de la movilidad social y ascendente y, en el trabajo, la herramienta que permita a los ciudadanos desarrollarse y sentirse útiles, comprometidos y con posibilidad de futuro.

Para dar respuesta a las necesidades de formación y de actualización de los ciudadanos del partido de San Isidro y sus alrededores, la misión es constituirse en un espacio de formación académica superior de sólido prestigio que brinde una educación de calidad, potenciando al máximo las capacidades de los alumnos, aportando al crecimiento de la comunidad y contribuyendo a la expansión del conocimiento y de la difusión de las ideas y de la cultura. En la actualidad, el Instituto Municipal de Formación Superior (IMFS N° 6391), ha ampliado su oferta educativa en forma significativa, propiciando espacios de reflexión y otorgando herramientas para el desarrollo adecuado en el nuevo escenario social pudiendo encontrar la inserción laboral en pocos años. Capacitación, conocimiento de las nuevas tecnologías y cercanía con las prácticas, son algunas de las herramientas con las que cuenta el Instituto para que los futuros profesionales puedan desempeñarse específicamente en el área de su elección.

Dado el marco situacional expuesto, es menester examinar las modalidades de conducción en los sistemas educativos en general, puesto que sus líderes se ven desafiados a una tarea compleja que requiere un alto nivel de competencia profesional.

En relación a este tema, los líderes de la Gestión educativa del IMFS N°6391 no evaden la problemática, sino que distinguen y conocen las dificultades provenientes del contexto complejo que circunda a las instituciones educativas. Por tal motivo, es preciso repensar y aportar estrategias de trabajo que favorezcan la excelencia educativa.

Paralelamente, se observa la notable importancia del coaching como herramienta aplicable a la gerencia. (The International Coaching Federation, s.f.), lo define como la relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso, las personas ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida. Las organizaciones que utilizan esta herramienta, experimentan la proximidad entre el personal, el intercambio de sus conocimientos, habilidades y experiencias, el aprovechamiento de las oportunidades que surgen en el trabajo, la creación de un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad, la mejora de calidad laboral y la generación de un adecuado clima organizacional, entre otros beneficios.

La presente investigación descriptiva se abordará desde varios tópicos.

Uno de ellos es el liderazgo, y a partir de sus contribuciones, se podrá caracterizar diversos estilos y tipología para luego, identificar la modalidad adoptada por los directivos del Instituto Municipal de Formación Superior N°6391. Al respecto, varios autores señalan la relevancia y trascendencia que el factor liderazgo asume en las organizaciones.

Según Gerstner (1996), liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. El hecho de influenciar la conducta humana para lograr un objetivo, abarca una variedad de habilidades como planificar, organizar, controlar, coordinar, y dirigir recursos². Repossi (2004), manifiesta que ambos conceptos son fenómenos humanos y, se refieren en esencia, a las relaciones personales de poder, autoridad y obediencia que se producen en un grupo u organización,

² Este término se utiliza también para la definición de administración

para llevar adelante exitosamente una tarea en común, en el marco de una situación determinada. Para Lynch, (1999) aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos. Sin embargo, esta idea resulta incompleta dado que son los seguidores, los que determinan efectivamente si alguien es líder o no.

Un segundo tópico a desarrollar será el de gestión educativa, que posibilitará el estudio del rol desempeñado por los directores y sus relaciones interpersonales. Para abordar este tema se realizará un recorrido por los distintos conceptos distinguiendo la gestión educativa de la gestión escolar. El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa. Ruiz (2007), apunta que la gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la corporación y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Al mismo tiempo establece distinciones entre gestión educativa y escolar, relacionando a la primera con la toma de decisiones de política educativa en el gobierno y administración de la educación y, vinculando a la segunda con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Finalmente, se relacionarán los conceptos de liderazgo y gestión educativa para arribar a la idea de liderazgo educativo como capacidad indispensable para articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos (Grinberg, 1999).

Sanchez (2010), hace referencia a la gestión educativa como la capacidad de realizar un aprendizaje continuo. Este pensamiento lleva al tercer tópico de este estudio que es el de Comunidades de Práctica. Dicha concepción facilitará conocer si el personal que lleva adelante la gestión educativa en el IMFS N°6391, comparte inquietudes, problemas o la

pasión por lo que hacen y, al mismo tiempo, si profundizan su conocimiento y experiencia, interactuando regularmente para aprender cómo realizar la faena de la gestión con excelencia (Mcdermott, R.; Snyder, W.; Wenger, E. 2002).

Cortese (2007), indica que el aprendizaje es un fenómeno social y sostiene que los miembros de una Comunidad de Práctica, inevitable y libremente, comparten el conocimiento, generando nuevas y creativas maneras de resolver problemas.

Lozano (s.f.), por su parte, señala que las comunidades de práctica parten de un principio regulador, el aprendizaje dialógico. Esta concepción comunicativa defiende que el aprendizaje depende principalmente de las interacciones entre personas y de la construcción conjunta de significados, por tal motivo, los temas finales a tratar serán el aprendizaje organizacional y el coaching ontológico organizacional.

Además, Cortese (2007), señala que toda organización debe actualizar constantemente sus comportamientos y sus competencias por lo tanto, el aprendizaje organizacional y el coaching son herramientas fundamentales para lograrlo.

Se entiende al aprendizaje organizacional como un proceso de reflexión, que llevan a cabo los miembros de una organización en todos sus niveles, consistente en recopilar información de los entornos interno y externo. Esa información se filtra por un proceso colectivo que le da sentido, del cual resultan interpretaciones compartidas y útiles para motivar acciones que produzcan cambios duraderos en el comportamiento y teorías en uso organizacionales(Reynolds Fisher, S.; White, M. 2000; Cortese, H. 2007).

El coaching, en cuanto disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, el modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen, está destinado a ayudar a la persona a identificar de manera específica las barreras que impiden el aprendizaje. Esta práctica, considerada imprescindible para poder enfrentar los cambios que demanda el nuevo contexto laboral, es aplicada más asiduamente en toda

clase de organizaciones –incluyendo las educativas- y otorga ventaja competitiva frente a las no la emplean.

Finalmente, estos ejes brindarán la posibilidad de verificar si los directivos tienen conocimiento acerca de ellos y la importancia de los mismos en las labores gerenciales.

El tema a estudiar se abordará bajo el tipo descriptivo de investigación. Se utilizarán, como técnicas de recolección de datos, la entrevista semi-estructurada y encuesta al equipo de Gestión Educativa del IMFS y Profesores del nivel.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las razones expuestas en la introducción del presente trabajo, se localizan en varios focos:

- ¿Qué tipo de liderazgo predomina en los profesionales que ejercen la Gestión Educativa del IMFS N°6391?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño técnico y académico del personal de Gestión Educativa?
- ¿Cuál es la relación existente entre el tipo de liderazgo predominante en el personal de Gestión Educativa del IMFS N°6391 y su nivel de desempeño profesional?
- ¿En qué medida el Coaching podría mejorar el desempeño y liderazgo del personal de Gestión Educativa del IMFS?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Se considera la justificación del presente trabajo, desde necesidades sociales, científicas y profesionales de la gestión de RRHH.

La sociedad del siglo XXI se caracteriza por las numerosas y vertiginosas transformaciones a nivel político, económico, social y cultural entre otros. Los medios

masivos de comunicación están en constante avance y expansión a nivel global. El tratamiento de la información, su almacenamiento, intercambio y la producción de nuevo conocimiento prevalece en esta era, obligando a concebir las relaciones, bajo una perspectiva de apertura al mundo.

Esta ola de cambios ha irrumpido también en la gestión organizacional acarreado en ellas cambios de identidad estratégica, estructural y operacional. Las organizaciones educativas no quedaron fuera de estas vicisitudes, sino que son rozadas de manera especial. En Argentina, las instituciones universitarias y de educación superior necesitan una innovación en la gestión, dado que las políticas educativas entienden que calidad educativa y destreza laboral van de la mano, junto al crecimiento económico del país. Al mismo tiempo, cada vez es mayor el número de individuos que demandan el beneficio de una educación universitaria de calidad. Para lograr este cometido, las organizaciones educativas necesitan líderes que ayuden a entender, comprender y abrir posibilidades frente a lo nuevo y por otro lado, que orienten al análisis de la información clave que permite crear posibilidades. En este punto, el profesional de la gestión educativa debe aportar sus competencias profesionales y poner al servicio de la institución, técnicas y herramientas necesarias para optimizar el desempeño general y plasmar cambios profundos que involucren a todos los estamentos, convirtiendo a la gestión en un modelo que favorezca el desarrollo de los actores para el alcance de los objetivos en pro de una óptima educación.

Una de las herramientas de desarrollo profesional empleada por importantes organizaciones a nivel multinacional y nacional es el coaching. El coaching ontológico organizacional es una disciplina que permite desarrollar en las personas, procesos de aprendizaje y transformación personal para la obtención de resultados entrenando las capacidades de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados de las organizaciones.

La Municipalidad de San Isidro, atenta a los cambios sociales, políticos, culturales y económicos que se le exigen a las instituciones educativas de nivel superior, a través del IMFS N°6391, se constituye como un espacio de formación académica de sólido prestigio donde se promueven el desarrollo de capacidades, habilidades y saberes que permiten a sus egresados enfrentarse con idoneidad a las diferentes situaciones de la vida laboral de forma eficiente y eficaz.

Bajo esta realidad, resulta conveniente evaluar la necesidad de incorporar el coaching ontológico organizacional como herramienta para el desarrollo del rol de líderes de la Gestión Educativa. Es oportuno conocer si los profesionales de la gestión, considerados agentes de cambio, desarrollo y progreso, cuentan con herramientas comunicacionales que les permitan enfrentar el reto de la tarea educativa en el nivel superior con calidad y calidez, creando un ambiente de confianza, entusiasmo, conocimiento y creatividad a favor de la formación integral de los estudiantes.

Finalmente, esta investigación posibilitará beneficiar no sólo a la gestión educativa del IMFS N°6391 sino también a los profesores del nivel, los estudiantes e instituciones homogéneas.

1.4. OBJETIVOS GENERALES

1. Caracterizar el estilo de liderazgo predominante en el personal de Gestión Educativa del IMSF N°6391
2. Evaluar la aplicación del Coaching como herramienta organizacional para el desarrollo de los líderes de la Gestión Educativa en Instituciones de Nivel Superior

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. a Conocer y estimar el nivel de desempeño profesional que refleja el personal de Gestión Educativa del IMSF N°6391

1. b Identificar el perfil de competencias del personal de Gestión Educativa del IMFS N° 6391
1. c Indagar en qué medida ponen en práctica el acompañamiento y apoyo que deben brindar a los profesores del nivel en sus prácticas áulicas
1. d Verificar si los profesionales de la gestión cuentan con herramientas comunicacionales que les permitan enfrentar el reto de la tarea educativa en el nivel superior
2. a Explorar el conocimiento que tienen los líderes de la gestión educativa acerca del Coaching y el Aprendizaje Organizacional
2. b Identificar las técnicas, métodos y aplicabilidad del Coaching en la gestión educativa

MARCO TEÓRICO

*“La magnitud de un líder,
está dada por la profundidad de sus convicciones,
el grado de sus ambiciones, el ángulo de su visión
y el alcance de su amor”*

D. N. Jackson

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS EN EL ÁREA

Existen cuantiosos y diferentes trabajos científicos referidos al tema del liderazgo, el liderazgo en la Gestión Educativa y al Coaching como herramienta de mejora para el desarrollo del rol de líderes.

Estrada Mejía(2007), presenta un artículo sobre el liderazgo a través de la historia, mostrando un panorama de la evolución humana iniciando en las antiguas civilizaciones, recorriendo la edad media y finalizando en la revolución industrial etapas en las cuales se identificaron las cualidades o características de los líderes que en la actualidad se deben potenciar para generar impacto positivo en la sociedad.

Murillo Torrecilla(2006), realizó estudios sobre la dirección escolar para el cambio. Su investigación ha evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela. De esta forma, afirma que si se quiere mejorar la educación, se necesita contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de las organizaciones educativas para iniciar, gestionar y coordinar el proceso de transformación.

Galdames y Rodríguez Espinoza(2010), muestran que el liderazgo es una variable crítica para la mejora de la calidad del sistema educativo y señalan que es necesario mejorar las competencias de los líderes formales. Al mismo tiempo, muestran que los líderes en educación pueden desarrollarse desde una perspectiva de sucesión planificada, es decir, implicando el reconocimiento de etapas previas al cargo, con focos diferenciados de

formación según las distintas etapas de desarrollo. Los programas funcionan con una metodología mixta, desarrolladas principalmente durante el año escolar, en el que se combinan estrategias de formación presencial (intensiva o fraccionadas), formación e-learning, mentorías y participación en comunidades de aprendizaje.

Ramírez(2011), en su tesis de maestría en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria, arriba a la conclusión de la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Menciona que, lo anteriormente expuesto, “despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativa como consecuencia, el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa.

Otro de los trabajos recientes que se pueden citar es el de Gamarra Arteaga(2011), quien realizó una exploración de los estilos de gestión de los directivos como herramienta evaluativa. Las mismas constaron de dos dimensiones básicas: estilos de gestión transformacionales y estilos transaccionales. El autor, halló que para el logro de la calidad de la conducción, el Estilo de Gestión Transformacional, utiliza estrategias a nivel de los aprendizajes, a nivel de las capacidades del docente y en el logro del nivel curricular; mientras que el Estilo de Gestión Transaccional, para el logro de la Calidad de la Conducción, utiliza en mayor grado el estar en compromiso con los docentes, en el logro de mejor conducción de los equipos de docentes, y sobre todo del Impacto social de la institución en la comunidad.

Al respecto, Torres (2012), en su tesis doctoral respecto de la percepción del docente como líder transformacional, indica que los estudiantes del nivel superior valoraron con una alta puntuación los Factores: Carisma, Estimulación Intelectual y Consideración Individual. Otorgaron media puntuación para los Factores: Actuación del Docente y Participación, y Baja para los Factores: Inspiración y Tolerancia Psicológica. Es decir, resulta

más importante para el estudiante de este nivel lo relacional-afectivo (el cómo de la relación), que lo relacional instrumental (paraqué). De su investigación resulta que, debido a la importancia que los estudiantes otorgan al componente relacional, el liderazgo transformacional se sitúa como una teoría con potencial para evidenciar las características percibidas en el docente como Líder, en particular en el escenario de cambio permanente en el que se encuentra la sociedad del Conocimiento.

Sánchez (2013), en una original obra, ofrece una visión global sobre los beneficios de la implantación del coaching dentro del ámbito escolar. Manifiesta que el coaching, ligado desde sus orígenes a las organizaciones y a las empresas, de un tiempo a esta parte, empieza a introducirse dentro de las organizaciones educativas como una nueva técnica que puede responder con herramientas nuevas a problemas antiguos. Indica que los beneficios de implementar el coaching en el ámbito educativo son inmensos. Tales como el desarrollo de potencialidades y destrezas en el alumnado, motivación, minimización cognitiva de limitaciones, resolución de conflictos a través de la gestión de las emociones, desarrollo de contenidos más centrados en el autoaprendizaje y descubrimiento, potenciación de habilidades para aprender a aprender y transformación de personas pasivas en activas y comprometidas con su medio. También identifica beneficios en el personal docente, como la confianza entre el docente-alumno y el desarrollo de organizaciones educativas más centradas en el cambio y adaptación al capital humano. Sin embargo, revela que, para que su aplicación pueda obtener una máxima rentabilidad, es necesario que la gestión educativa lo contemple como un método plausible dentro del ámbito escolar. Finalmente, menciona que el coaching puede aplicarse dentro del ámbito escolar y educativo; sin embargo, es clave fundamental que la gestión educativa y toda la comunidad educativa, pongan en común sus intereses y caminen hacia la puesta en marcha de nuevas formas de entender la educación.

2.2. LIDERAZGO

La palabra liderazgo ha sido usada ampliamente a lo largo de la historia. Se ha escuchado y se escucha hablar acerca del tema entre oradores políticos, en discursos, en escritos, entre ejecutivos de empresas, en ambientes deportivos y en infinidad de espacios y situaciones. Sin embargo, no siempre hay acuerdo general respecto de su significado. A pesar de la vasta cantidad de literatura disponible sobre el liderazgo, hablar de ello siempre ha sido aventurado debido a la diversidad y subjetividad de acepciones y terminología asociada.

2.2.1. Concepto de líder y liderazgo

El diccionario de la Real Academia Española (RAE, s.f.), señala que líder es la persona que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador. Al mismo tiempo, innumerables autores han intentado definir a la persona del líder. Para Tuleja (2002), en su libro liderazgo emocional, define líder como la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición. Según Biosca (1994), es “guía, jefe, cabeza, conductor, dirigente de un bando, comunidad o sector humano”. Guerrero(2010), indica que para Drucker el líder es una persona que no predica, sino actúa. Algunas personas consideran al líder como un maestro, un formador de personas, inspirador de otros. Gento (2002), entiende que líder es aquella persona “capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen por alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para conseguir su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven en un determinado entorno y contexto al que prestan el necesario cuidado”.

Una postura interesante es la de Hock (2000)³, quien señala que el líder supone al seguidor. El seguidor supone capacidad de elección. Manifiesta además, que la esencia de la relación líder-seguidor es la conducta inducida, mientras que en la conducta obligada

³ Texto extraído de Dee Hock, Birth of the Chaordic Age, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1999.

cohabita la tiranía. Declara que los verdaderos líderes son aquellos que expresan el sentido general de la comunidad.

La definición de líder de Lowney (2004), quien dice que “El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy y que debo hacer, es análoga a la de Hock (2000) que manifiesta que en cada uno, desde el nacimiento hay un líder.

Por otra parte, Hock (2000), sugiere que las personas que pretendan gerenciar, tendrán que cumplir con cuatro responsabilidades:

1° Responsabilidad: Gerenciarse a sí mismo

- Gerenciar su propia integridad, su carácter, su ética, su conocimiento, su sabiduría, su temperamento, sus palabras, sus actos. Sin gerenciarse a si mismo nadie está en condiciones de ejercer la autoridad, no importa cuanta autoridad le sea conferida

2° Responsabilidad: Gerenciar a aquellos que tienen autoridad sobre sí

- Gerenciar a los superiores es primordial dado que sin su consentimiento y respaldo es dificultoso seguir las convicciones, ejercer el juicio, usar la habilidad creativa, lograr resultados constructivos o crear las condiciones para que otros hagan lo mismo.

3° Responsabilidad: Gerenciar a los pares

- Gerenciar a aquellos sobre quienes no se tiene autoridad ni tienen autoridad sobre uno, dado que sin su respaldo, respeto y confianza, poco o nada se podrá alcanzar.

4° Responsabilidad: Gerenciar a aquellos sobre quienes se tiene autoridad

- Gerenciar a los subordinados realizando una correcta selección e introduciéndolos al presente concepto de management, que consiste en hacerse uno mismo una persona mejor, para lo cual, el ingreso, el poder y los títulos no son necesarios.

Cuadro 1. Responsabilidades del nuevo Management. Elaboración Propia

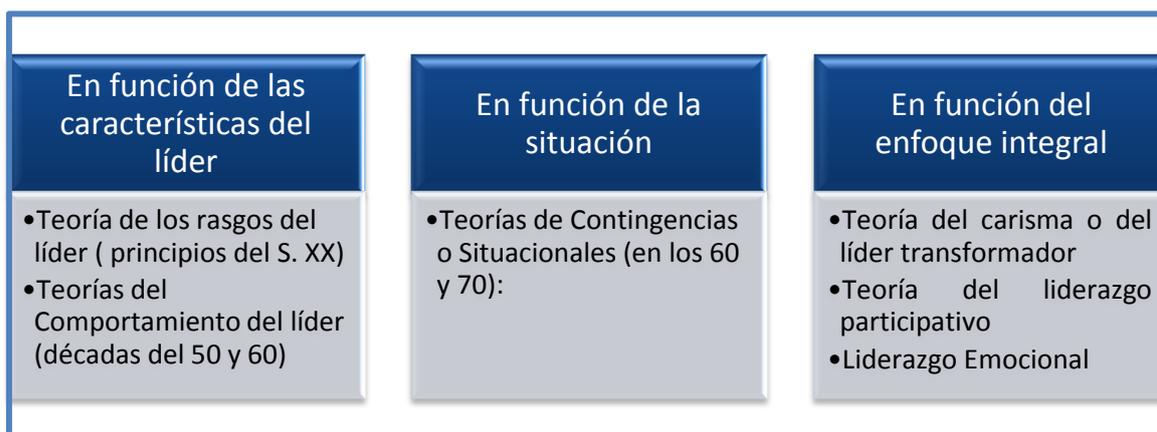
Finalmente, el autor anuncia que el verdadero liderazgo supone un estándar que nos lleva más allá de la perfectibilidad humana. Ello no tiene nada de malo. De hecho, la alegría y

la satisfacción se encuentran en la búsqueda de un objetivo y no en su realización. Continúa diciendo que, los líderes no son los gestores del desempeño superlativo de las organizaciones, sino que son los que pueden reconocer y modificar las condiciones que lo impiden y percibir y articular en sentido de comunidad, una visión de futuro y un cuerpo de principios al que las personas pueden comprometerse con pasión, para luego motivarlos y desde allí permitirles descubrir y generar las capacidades extraordinarias que están contenidas en cada uno.

Para concluir, lo que el mundo de hoy necesita es verdadero liderazgo; liderazgo hacia adentro, hacia arriba, hacia alrededor y hacia abajo. Lo que ha obtenido y ello es triste ha sido un management dominador.

2.2.2. Teorías sobre enfoques del liderazgo

Como se ha observado, a lo largo de la historia el concepto de liderazgo ha sido objeto de muchos estudios y el enfoque ha ido evolucionando. En este apartado se presenta un resumen de las principales teorías.



Cuadro 2. Teorías sobre enfoques de liderazgo. Elaboración Propia

La Teoría de los rasgos del líder muestra que un líder tiene una serie de rasgos innatos que le proporcionan la capacidad de liderazgo, por lo tanto no se puede aprender a

ser un líder, tan sólo se puede identificar a los que poseen unas determinadas características. Por otro lado, las Teorías del Comportamiento del líder proponen que un líder no se define por lo que es, sino por lo que hace.

En cuanto a las Teorías de Contingencias o Situacionales, estudian los factores circunstanciales como son las características de los seguidores, tipo de organización, actividad a realizar y entorno, entre otros, que afectan o limitan el ejercicio del liderazgo. De lo expresado se deduce que no existe una única mejor forma de liderar, sino que el estilo de liderazgo óptimo es contingente en función de cada situación; por lo tanto estilos totalmente opuestos pueden ser efectivos en diferentes contextos organizativos. Las principales teorías en este periodo son: Teoría de la Contingencia, Teoría de las Expectativas, Teoría del Camino/Objetivo, Teoría Liderazgo Situacional(CIDEAL, Teorías sobre el liderazgo).

Finalmente, en función del enfoque integral se encuentran la Teoría del carisma o del líder transformador que se centra en el papel del líder como agente del cambio y promotor del compromiso y motivación del equipo en tiempos y entornos difíciles. Luego se halla la Teoría del liderazgo participativo que se funda en la concepción de un liderazgo perteneciente a los grupos y no sólo a determinados individuos, focalizándose en el juicio de que todo individuo de una organización puede hacer una contribución valiosa al logro común.

Para concluir, la Teoría del Liderazgo Emocional desarrolla el modelo de competencias emocionales que dan lugar a un desempeño laboral sobresaliente, basándose en los fundamentos de la inteligencia emocional popularizado por Daniel Goleman.

2.2.3. Estilos de liderazgo

En el apartado anterior, se abordaron las diferentes teorías sobre el liderazgo. De ellas, se desprenden los estilos de liderazgo.

Se entenderá como estilo de liderazgo a la forma en que los líderes ven el liderazgo y lo llevan a cabo. Los estilos de liderazgo pueden influir en cada acción y cada área de una organización reflejándose tanto en la naturaleza de la organización como en su relación con la comunidad. En muchos sentidos, el estilo de su líder define una organización. Al respecto una definición pertinente para esta variable es la de Bass y Avolio (1994), quienes definen al estilo de liderazgo como el patrón de comportamiento de interacción líder-seguidores. Este comportamiento es realizado en función de los conocimientos y experiencias del líder, desarrollando un conjunto de habilidades predominantes que regulan el ejercicio de un proceso de influencia en un grupo de personas, según sus necesidades y la situación dada, para actuar en conjunto siguiendo metas y objetivos.

Existen varias teorías sobre el estilo de liderazgo. Aquí, se presentarán cuatro estilos que resumen varias de las teorías existentes.

1. Autocrático. Los líderes autocráticos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Asiduamente, conserva su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. Este estilo permite una rápida toma de decisiones. La comunicación tiende a fluir en una sola dirección, dando por resultado que el rumor se convierta en la forma habitual de difusión de noticias dentro de la organización.

2. Administrativo. Este líder está preocupado por el funcionamiento de la organización, por el aspecto financiero, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura. Si presta atención a las relaciones con el personal es simplemente para mantener las formas funcionando sin dificultades. Él guía a la organización. La visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es. Esta actitud no fomenta la pasión en el personal.

3. Democrático. Este líder entiende que no hay organización sin gente. Ve los puestos de trabajo en términos de responsabilidades en lugar de estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar de que valora otras opiniones, considera que la

responsabilidad final para la toma de decisiones es la suya. Invita a la participación del personal en la configuración de la visión de la organización. Habitualmente fomenta las buenas relaciones en toda la organización.

4. Colaborador. El líder colaborador involucra a todos los miembros en la dirección. En lugar de ocuparse de un trabajo en particular, puede iniciar un debate, identificar problemas o cuestiones que deben abordarse y realizar un seguimiento de la organización en su conjunto. En cuanto a las decisiones, se toman a través de un proceso de discusión, por mayoría o por consenso. Esto fomenta la confianza y el trabajo en equipo entre el personal en su conjunto. Este estilo de liderazgo es el que en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación.

2.2.4. Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido en Educación

Es la actualidad, las organizaciones evocan tiempos de transformación, incertidumbres, cambios y el liderazgo no elude esta particularidad.

El término liderazgo, en general, no es bien recibido en los ámbitos educativos dado que se asocia al mundo de la empresa más que del mundo de la educación. Incluso se identifica de manera reduccionista con determinados enfoques sobre el desarrollo centrado en el crecimiento en términos económicos a diferencia de los enfoques de desarrollo de capacidades humanas (Nussbaum, 2012). Desde esta perspectiva se asocia el liderazgo con una visión individualista y elitista en relación al trabajo en educación y con una pérdida de los valores y tradiciones participativas y de trabajo en equipo propios de las instituciones educativas (Longo, 2008).

Branson (2010), comparó al ejercicio del liderazgo en educación es con la conducción de un coche en hora pico a través de una calle con mucha actividad e

intersecciones. Aunque el conductor tenga las competencias para conducir el coche sabiendo dónde debe arribar, lo que sucede desde que comienza la conducción hasta que llega al destino escapa de su total control y debe ajustar su conducción al contexto. “Simplemente, la conducción, está influenciada por las acciones de otras personas, por la interpretación y juicio de lo que otros pueden hacer y por otros elementos objetivos o subjetivos que pueden ser estimados como relevantes para la conducción segura en un determinado entorno”.

Lagos, (2013) en su tesis de maestría, manifiesta que un nuevo paradigma de liderazgo ha comenzado a capturar la atención y se ha convertido en una de las principales líneas de investigación, el liderazgo transformacional, que aparece como modelo que engloba los nuevos valores de la cultura organizacional. Este modelo fue introducido en la década de los ochenta por Bass, quien parte de la teoría de House y Burns y describe las cualidades que conforman el liderazgo transformacional. Según Ramos López(2005), este nuevo estilo de liderazgo responde a los aspectos clave de la cultura organizacional tales como la valoración de los recursos humanos, el reconocimiento de la implicación en el trabajo y el desarrollo del personal.

Este tipo de liderazgo fomenta el desarrollo personal, facilita la adaptación a nuevas tareas y roles, hace que su equipo sienta confianza, admiración, lealtad, transmite el valor de los resultados de las tareas, motiva a trascender los propios intereses por el bien de la organización y por el equipo, y finalmente, impulsa al personal a activar sus necesidades superiores articulando visión de futuro y ofreciendo una ruta para alcanzarla. En síntesis, en este estilo, el líder es más motivador y próximo al trabajador; de ahí que también se lo considere como líder carismático⁴.

A continuación, se detallan los componentes del liderazgo transformacional:

⁴ Se entiende por líder carismático al que es modelo para los subordinados y proporciona una visión de futuro

<i>Carisma o Influencia idealizada</i>	Poder referencial o de influencia
<i>Motivación Inspiradora</i>	Potencia las necesidades y proporciona apoyo intelectual y emocional
<i>Estimulación Intelectual</i>	Proporciona motivos para cambiar la manera de pensar sobre problemas técnicos, las relaciones, las actitudes y los valores
<i>Consideración individual</i>	Atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas
<i>Visión</i>	Formular misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos

Cuadro 3. Componentes del liderazgo transformacional. Elaboración Propia

A nivel internacional, en los últimos congresos sobre gestión educativa, se ha resaltado la importancia del liderazgo y del desarrollado y destacado la teoría del liderazgo transformacional.

Torres Reyes(2012), sostiene que el liderazgo es un indicador fundamental en la mejora de la eficacia de la gestión educativa, logrando promover y obtener niveles elevados de calidad educativa. Por otro lado, señala que parte de los éxitos de los nuevos líderes es que saben manejar la incertidumbre, saben administrar el azar y la aleatoriedad valiéndose de una adecuada lectura de la realidad.

La Editorial de la Sección Educación del Diario La Nación del 29 de enero de 2015, pone de manifiesto la necesidad de un mayor debate sobre el rol que el liderazgo y la gestión educativa tienen en la educación. Más adelante en el tiempo, el 30 de marzo de 2015, la misma Editorial declara que *“sólo un liderazgo educativo que sostenga un cambio de actitud sobre lo que hay que mantener y lo que hay que sustituir logrará la calidad de enseñanza buscada”*. Este expresarse equipara al de Sánchez Zinny (2014), que sostiene que *“hace falta más líderes en el sector educativo que puedan lidiar con los diferentes actores del sistema... para obtener resultados que impacten en la calidad de aprendizaje de los jóvenes”*.

Murillo(2006), advierte que el liderazgo transformacional parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios.

Tras el concepto de liderazgo transformacional, se está asistiendo al surgimiento de nuevas propuestas que parten de él y pretenden superarlo. Una de las propuestas la plantea Spillane (2006), siendo el liderazgo distribuido.

Este modelo, plantea un liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto y supone no sólo el rediseño de tareas sino un cambio en la cultura organizacional. De esta manera, se aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, manifestando el liderazgo a todos los niveles(Harris & Chapman, 2002).

En este planteamiento, Murillo (2006) afirma que el director, pasa de ser un mero gestor burocrático a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común, desarrollando la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación.

Esta modalidad implica también, tener una visión compartida y romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, generando un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

Por último, el autor sostiene que “el liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso”.

Para finalizar, más allá del tipo de liderazgo que se lleve adelante, López (2006), llega a la conclusión que, de acuerdo a las actuales transformaciones y exigencias que en la actualidad se observan en el ámbito educativo, el liderazgo del Equipo de Gestión es un factor de cambio y transformación institucional necesario para el impulso y fortalecimiento de las instituciones formativas.

2.3. EDUCACIÓN Y GESTIÓN

La educación es un fenómeno que concierne a todas las personas desde que nacen. Desde los primeros cuidados maternos, las relaciones sociales en los grupos de amigos, la asistencia a la escuela, son entre otras, experiencias educativas que configuran de una forma concreta el modo de ser. Esto, permite que resulte familiar hablar de educación. Incluso, generalmente, el común de la población cree entender de educación y no se limitan a dar su opinión sobre aspectos relacionados a la misma. Ahora bien, alejándose de estas intuitivas posiciones respecto de la educación, es evidente su complejidad.

El término educación tiene un doble origen etimológico. Su procedencia latina se atribuye los términos “educere” y “educare”. El primero significa “conducir fuera de”, “extraer de dentro hacia fuera”. Desde esta perspectiva se entiende a la educación como el desarrollo de las potencialidades del sujeto basado en la capacidad que tiene para desarrollar. El segundo término significa “criar”, “alimentar” y está curado con las influencias educativas que desde el exterior se llevan a cabo para formar, instruir o guiar a la persona.

En síntesis, se puede determinar que educación es, el proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar es el

proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, ofrecer y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.

Al hablar de educación se hace imprescindible hablar de gestión. Este término proviene del latín *gestio* y la Real Academia española la define como la acción y consecuencia de administrar o gestionar algo.

Por lo general, en cuanto a la gestión educativa, se observa que el diseño curricular para la formación de los docentes no siempre incluye gestión institucional, por lo que los directivos habitualmente la dirigen con la ayuda de la intuición, el asesoramiento de colegas y, en muchos casos, de buena voluntad. Tal es el caso del director académico de un Instituto Superior de San Fernando, Provincia de Buenos Aires (comunicación personal, 27 marzo de 2015) que recuerda que, cuando asumió por concurso como director, traía como bagaje sus diez años de experiencia como docente comprometido con la realidad de su institución. Esto le permitió reconocer las fortalezas y debilidades de la organización pero sin embargo, se da cuenta que era necesario generar algunos cambios en el aspecto financiero, el PEI⁵, la organización de horarios, la realización de proyectos con convenios con el municipio y mejorar las relaciones interpersonales junto al clima institucional. Manifiesta también que estas cuestiones se le hicieron dificultosas dado que en el profesorado no tuvo materias relacionadas a la gestión institucional.

Entendiendo que una organización eficiente es consecuencia de una buena gestión directiva (Kotter, 1997), se abordará en el presente trabajo el complejo tema de la gestión institucional realizando un previo recorrido por la Educación Superior en Argentina y puntualmente en el Partido de San Isidro, para finalizar luego con la distinción entre la gestión educativa de la gestión escolar.

⁵ PEI es el Proyecto Educativo Institucional

2.3.1. La Educación Superior en Argentina

La Ley de Educación Nacional 26.206 define la estructura del Sistema Educativo Nacional. La misma está comprendida por cuatro niveles.



Cuadro 4. Niveles del Sistema Educativo Nacional. Elaboración Propia

La educación superior está integrada por instituciones universitarias y no universitarias o terciarias. En términos generales los tipos de instituciones existentes son:



Cuadro 5. Tipos de Instituciones de Nivel Superior. Elaboración Propia

Las leyes nacionales vigentes en materia de educación son:

- ✓ Ley de Educación Nacional N° 26.206
- ✓ Ley de Educación Superior N° 24.521
- ✓ Ley de Financiamiento Educativa N° 26.075
- ✓ Ley de Educación Técnico Profesional N° 26.058

- ✓ Ley de los 180 días de clase N° 25.864
- ✓ Ley de Educación Sexual Integral N° 26.150
- ✓ Fondo Nacional de Incentivo Docente Ley N° 25.053
- ✓ Ley 25.019 y complementarias (Ley de Financiamiento Educativo y de Presupuesto 2010 – prórrogas)

Las instituciones educativas del nivel superior en Argentina se distribuyen por sectores de la siguiente manera:



Cuadro 6. Distribución geográfica de las Instituciones de Educación Superior Universitaria.

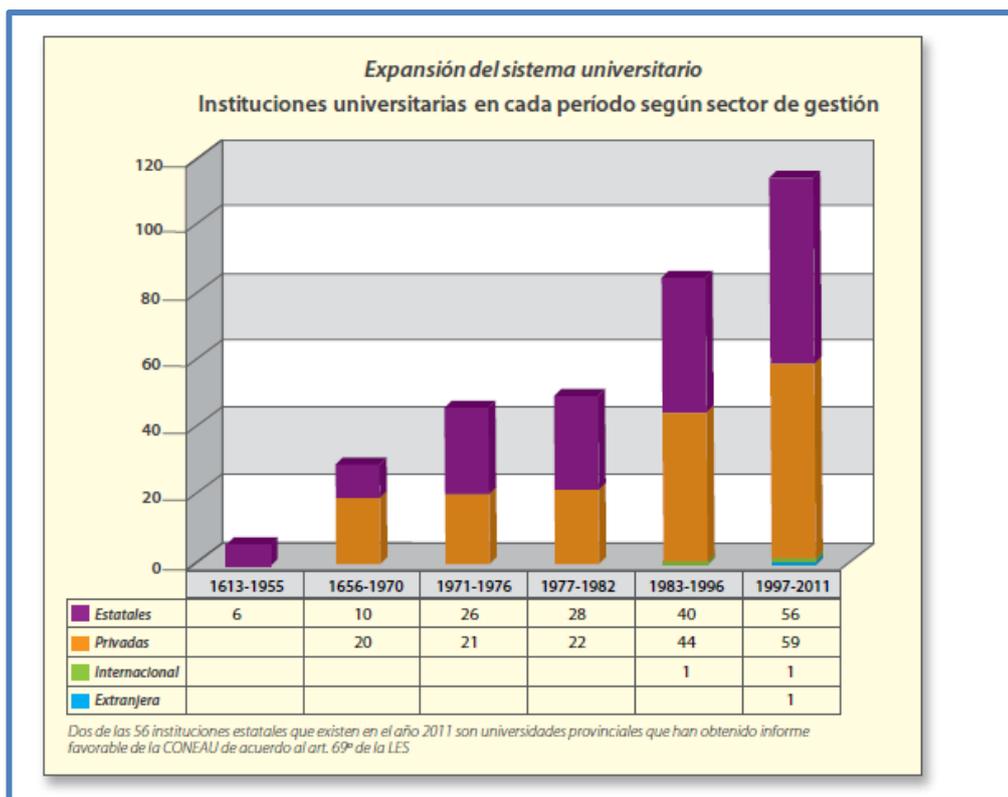
(CONEAU, 2012)

En cuanto al acceso al sector universitario es, en general, no selectivo. Por un lado, no se define un número máximo de vacantes a admitir por institución o carrera y, por el otro, predomina como modalidad de admisión el ingreso irrestricto, en ocasiones

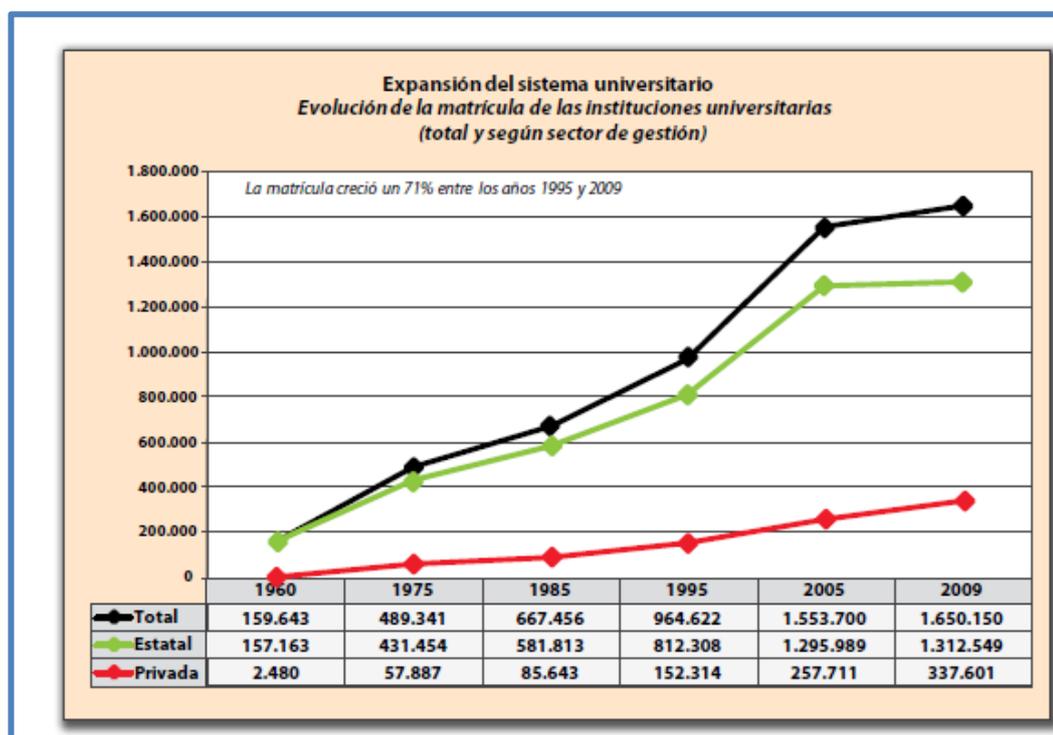
acompañado con cursos de apoyo o exámenes no eliminatorios, pero vinculantes con el plan de estudio.

Con respecto al financiamiento de las universidades nacionales, la principal fuente es el aporte del Tesoro Nacional, quien asigna fondos de acuerdo con las leyes de presupuesto. Si bien los estudios de grado en el sector estatal son gratuitos, la Ley de Educación Superior 24.521/95, en su artículo 58 autoriza la posibilidad de cobrar aranceles, cuyos fondos podrán ser destinados a financiar becas pero no gastos corrientes. En cuanto a las universidades privadas, el origen de los fondos proviene principalmente del cobro de aranceles a los estudiantes de grado y posgrado.

Según el IELSAC (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe), en su publicación sobre la Educación Superior Pública y Privada en América Latina y el Caribe: Contexto de internacionalización y proyecciones de políticas públicas (Dibbern, 2014), señala que la matrícula en el Nivel Superior se ha quintuplicado en menos de 40 años en todo el mundo y particularmente en América Latina y el Caribe concentrándose alrededor del 13% de la matrícula global, registrando actualmente unos 170 millones de estudiantes y proyectándose un crecimiento sostenido hacia el año 2025, donde se estima llegar a unos 260 millones. A continuación se presenta un cuadro sobre la Expansión del Sistema Universitario creado por la CONEAU, (2012).



Cuadro 7. Expansión del Sistema Universitario. Instituciones Universitarias en cada período según sector de gestión. CONEAU (2012)



Cuadro 8. Expansión del Sistema Universitario. Evolución de la matrícula de las Instituciones Universitarias. CONEAU (2012)

Observando este contexto, se puede afirmar que el crecimiento del sector no es sólo cuestión de calidad o prestación del servicio, sino que se ha estimulado a concebir la educación como un bien público estratégico y como derecho humano tal como se lo menciona en las Conferencias de Educación Superior.⁶

2.3.2. La Educación Superior en el Partido de San Isidro⁷.

En julio del año 2000, mediante Resolución 3879/00 de la Provincia de Buenos Aires, nace el Instituto Municipal de Formación Superior gracias al Sr. Intendente de San Isidro Dr. Gustavo Posse.

Durante los años 1997 y 1998, el entonces Intendente Municipal del Partido de San Isidro, Dr. Melchor Posse, padre del actual Intendente, se encontraba preocupado por la creciente desocupación laboral que sucedía en el país debido a la grave crisis económica que imperaba y buscaba una salida para eliminar la exclusión social que se vivía en ese momento.

Cuando en 1999 asume su hijo, el Dr. Gustavo Posse, comienza a poner sus energías en la pesquisa de una solución al desvelo del padre y crea así un Instituto de Formación Técnica y Docente buscando encontrar en la educación terciaria, el camino hacia una movilidad social ascendente y brindando, a través de los egresados, mano de obra calificada rápida para hacer frente a las nuevas demandas del mercado laboral.

En un comienzo el Instituto Municipal de Formación Superior estaba bajo la supervisión estatal de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires con Nro. 6003 pero con Resolución 2169/04. Luego, el Director General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires resolvió delegar la competencia del reconocimiento, supervisión administrativa y pedagógica de los establecimientos de enseñanza de jurisdicción municipal a la Dirección Provincial de Educación de Gestión

⁶IESALC-UNESCO. “Declaración de la CRES 2008. La educación superior como derecho humano y bien público social”. Conferencia Regional de Educación Superior. CRES, Cartagena de Indias, Colombia, 4 al 6 de junio de 2008, numeral 2, p. 12. Declaración de la CMES 2009. Conferencia Mundial de Educación Superior. París, 5 al 8 de julio de 2009.

⁷ Entrevista a la Directora del IMFS N°6391 Lic. Mónica Collavini

Privada (DIPREGEP) con Nro. 6391. También el Instituto cuenta con N° de Red a1-006003 para su área de extensión en perfeccionamiento docente.

Desde el momento de su creación el Intendente de San Isidro delegó a la Dirección de Educación de la Municipalidad de San Isidro la responsabilidad de implementar todos los actos tendientes al funcionamiento del Instituto. En ese momento la Profesora María de los Ángeles Broggi comenzó la tarea encomendada por el Dr. Posse para brindar una formación profesional técnica y docente caracterizada por una formación sólida y comprometida con la sociedad de la que formen parte los egresados.

Las Dirección institucional, desde su creación a la fecha, ha estado a cargo de:

- Lic. Prof. Víctor D. Rosas (titular) 10/2000-11/2010
- Lic. Ma. C. Vasquez Mansilla (interina) 12/2010-01/2011
- Prof. Gustavo J. Hirsch (titular) 02/2011-12/2012
- Prof. Mónica A. Collavini (interina) 01/2013 a la fecha

Haciendo foco en las necesidades de la Región, en el Instituto se han dictado diversas Carreras de grado de Nivel Superior no Universitario. Las mismas se detallan a continuación.

Tecnicatura en Instrumentación Quirúrgica	El rol del Instrumentador/a Quirúrgico/a ha evolucionado y se ha expandido de tal manera en las últimas décadas, que hizo necesario una rigurosa formación técnico de nivel Superior, fue evidente la necesidad de delimitar áreas de especialización, alcances de los títulos otorgados y perfil de los futuros egresados, por tal motivo, a través de un convenio entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud de la Nación esta Carrera, que se dictaba en los Hospitales , pasó a formar parte del Instituto Terciario. (Res. 537/76, 11287/97, 486/03, 5141/03, 128/12)
Tecnicatura en Mantenimiento Industrial	a través de un análisis de la demanda de las empresas del Partido y de las Regiones aledañas se presenta como una prioridad ya que la falta de Técnicos especializados en Mantenimiento Industrial, representaba un “cuello de botella” para las mismas. Por tal motivo se incorporó a la Institución. (Res. 3650/00)
Enfermería Profesional	La Municipalidad de San Isidro contaba, en ese entonces, con 98 auxiliares de enfermería en sus tres Hospitales y gran carencia de enfermeros, por ese motivo se les ofreció la posibilidad de mejorar su calidad profesional y, a la vez, la categoría municipal a través de esta Carrera Terciaria. Transcurridos los tres años de estudios se recibieron 75 enfermeros profesionales y el resto se adhirió al beneficio jubilatorio. (Res. 12692/99)
Analista en Comercio Internacional	Las empresas de la Zona, empujadas por las oportunidades comerciales y la apertura de los mercados, apuntaron a la necesidad de contar con profesionales capacitados para estimular las exportaciones en su empresa. Como egresado de Comercio Internacional se tendrían las habilidades y actitudes para desempeñarse exitosamente en esa nueva realidad. El Sr. Intendente, haciendo un acertado análisis de la situación del Partido a su cargo, solicitó el dictado de la misma.(Res.: 13278/99)
Profesorado de Educación Inicial	El partido de San Isidro cuenta con 12 Jardines Municipales propios además de todos los que se suman de educación estatal y privada. Demás está decir la necesidad de tener personal docente con los títulos oficiales y de nivel como exige la Ley de Educación, además, los vecinos puedan estudiar en el propio distrito, donde tienen una excelente salida laboral, sin necesidad de grandes traslados. Todo esto unido a la excelente calidad institucional de los docentes a cargo de la Carrera y de las cátedras hace que las alumnas a su egreso sean requeridas por muchas Instituciones.(Res.:13271/99, 4664/03, 5119/02, 4154/07, 282/09)
Tecnicatura Sup. En Tecnología en Salud con especialidad en Radiología y Tecnicatura Sup. En Tecnología en Salud con especialidad en Laboratorio de Análisis Clínicos	Nuevamente la visión del Sr. Intendente Dr. Gustavo Posse que promovió el ingreso de nuevos equipos y tecnologías a los tres Hospitales y a los Centros de Salud del Partido necesitó de formación de recursos humanos altamente calificados, con una mirada crítica y reflexiva de la realidad socio-sanitaria de San Isidro. Así nacieron estas 2 Carreras primero dirigida a todos los agentes municipales y luego abierta a la comunidad.(Res. 5140/03 y 5143/03)

Cuadro 9. Carreras de grado de Nivel Superior no Universitario dictadas en el IMFS N°6391.

Tecnicatura Sup. En Administración Pública Municipal	Dirigida a los empleados administrativos municipales de San Isidro. Los agentes hoy, además de las nuevas tecnologías de gestión que se están incorporando en el gobierno municipal, requieren competencias profesionales que les permitan interpretar las políticas generales que reflejan el plan de gobierno de su distrito para colaborar en la planificación necesaria que apunte a la integración y participación de los distintos actores locales, diseñar y gestionar políticas, programas y proyectos para el desarrollo territorial a escala regional y local. Por este motivo se incorporó el dictado de esta Carrera al Instituto.(Res.: 2407/03)
Tecnicatura Sup. En Industria Textil e Indumentaria	La formación de Recursos Humanos en el área textil necesitaba responder a las necesidades de transformación para cubrir las expectativas de un parque industrial y empresas PYMES contando con personal altamente capacitado para afrontar las expectativas y cambios vertiginosos de la tecnología, creando equipos de trabajo para que puedan desempeñarse operativamente adaptándose a los cambios e implementaciones de nuevas estrategias como por ejemplo: formas de organización, gestión de calidad total y mantenimiento productivo, entre otras. Viendo las carencias de técnicos en la Región se incorporó esta Carrera.(Res.: 847/05)
Tecnicatura Sup. En Seguridad, Higiene y Control Ambiental Industrial	La Argentina ha sido pionera en el desarrollo de legislación sobre salud laboral. El constante avance científico y tecnológico en el área disciplinar, hacen necesario capacitar profesionales capaces de un asesoramiento integral en higiene y seguridad a todos los niveles de una organización pública y/o privada. Por tal motivo esta Carrera es, y ha sido, uno de los pilares de la Institución ya que permanentemente se necesitan profesionales orientados a la preservación de la integridad psicofísica del ser humano durante el desarrollo de sus actividades laborales, evitando así posibles accidentes y/o previniendo aquellas situaciones o actitudes detectadas como inseguras.(Res.: 931/95, 320/13)
Tecnicatura Sup. En Administración con Orientación en Comercio Exterior	la propuesta tuvo como objetivo la formación de recursos humanos con competencia para desempeñarse en un sector dinámico y demandante de profesionales altamente capacitados para las diversas Áreas Ocupacionales de los diversos sectores productivos respondiendo así a las demandas de la Región. En la implementación de esta Tecnicatura se buscó que, en su formación, este profesional adquiera las capacidades para adaptarse a los cambios constantes del sistema productivo, con un perfil creativo e innovador y con mentalidad de trabajo en equipo.(Res.: 13278/99, 5836/03)
Tecnicatura Sup. En Gestoría	El Gestor, desde hace ya mucho tiempo, dejó de ser un mero intermediario entre la oficina y el público consumidor de los servicios, porque el progreso de la organización burocrática que presupone superioridad técnica sobre cualquier otra organización del Estado moderno, le fue exigiendo conocimientos especializados que no siempre se adquieren con la praxis, por tal motivo, el Instituto Municipal buscando formar siempre profesionales que garanticen la legalidad, objetividad, eficiencia, idoneidad y ética profesional, incorpora esta nueva Carrera para responder a las necesidades públicas de la zona.(Res.: 4103/03)

Cuadro 9. Carreras de grado de Nivel Superior no Universitario dictadas en el IMFS N°6391.

Elaboración Propia (Continuación)

En la actualidad, en el Instituto Municipal de Formación Superior N°6391 continúan dictándose sus cuatro pilares fundamentales. Ellos son:

- Tecnicatura Sup. En Administración con Orientación en Comercio Exterior,
- Tecnicatura Sup. En Seguridad, Higiene y Control Ambiental,
- Tecnicatura Sup. En Salud con especialidad en Instrumentación Quirúrgica
- Profesorado de Educación Inicial.

A la fecha, la Sede Central del IMFS se encuentra cito en la calle Don Bosco 57 – entre Av. Centenario y Moreno – Localidad de San Isidro. Al mismo tiempo, la institución cuenta además con otras dos Sedes: una en el Hospital Central de San Isidro, Santa Fe 431 de la Localidad de Acassuso y la última en 3 de Febrero 119 de la Localidad de San Isidro.

Finalmente y de esta forma, el Sr. Intendente Municipal Dr. Gustavo Posse, completó la oferta educativa para todos los vecinos del Distrito desde los jardines de infantes, escuela primaria, escuela secundaria hasta el renombrado instituto terciario.

2.3.3. Diferencia entre Gestión Educativa y Gestión Escolar o Institucional

El concepto de gestión proviene del mundo empresarial y se lo define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. Esto, implica un fuerte compromiso de los actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Al abordarse el tema de la gestión relacionado a la educación, resulta imperioso establecer la distinción entre gestión educativa y gestión escolar o institucional.

En cuanto a la gestión educativa está relacionada a la toma de decisiones en referencia a la política educativa y a la administración de la educación de una sociedad en particular. El ámbito de operación de las decisiones de la gestión educativa puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, una provincia o una nación. Por lo general, las medidas incluidas en este tipo de gestión se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno como parte de un proyecto político mayor.

Con respecto a la gestión escolar o institucional, se observa que está vinculada con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular a partir de una planificación educativa, para lo que “resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas”(Ruiz, 2007). Este nivel de gestión abarca tanto la institución escolar como a su comunidad educativa de referencia.

Para Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro (1992) las dimensiones de la gestión escolar o institucional son las que se presentan en el siguiente cuadro:



Cuadro 10. Dimensiones de la Gestión Institucional. Elaboración propia.

Cabe señalar que tanto la gestión educativa como la gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibilitan la tarea de conducción. Éstas, según el decir de Ruiz(2003),“suponen un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad”.

Tanto la gestión educativa como la institucional suponen, según el IIPE (2000), tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

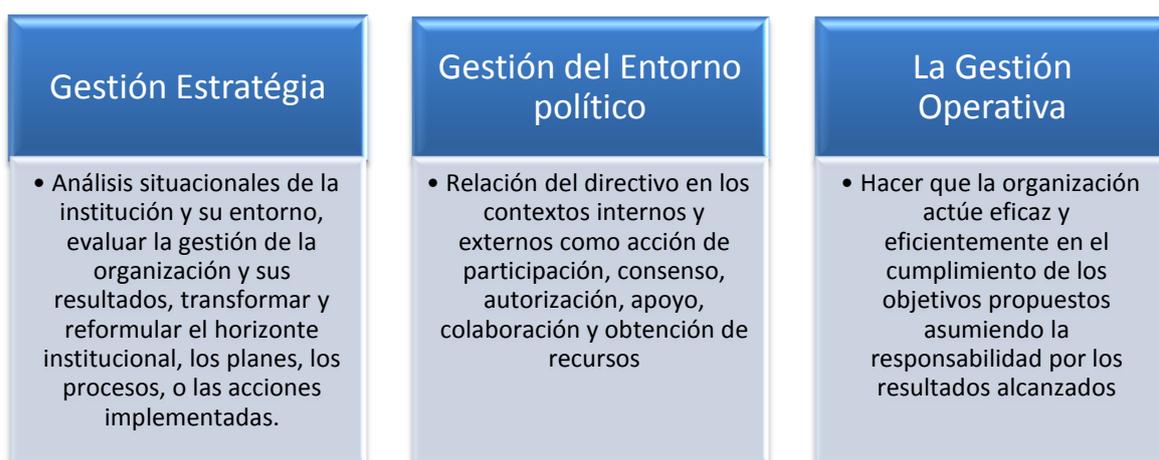
Para finalizar, Pozner (2012) destaca que “dirigir una escuela es hacer gestión estratégica, es hacer liderazgo transformacional específico para esa comunidad”.

2.3.4. Las Competencias del liderazgo de la Gestión Institucional

La transformación educativa implica el rediseño de la labor. La eficiencia y la eficacia de la gestión educativa no es suficiente para lograr una educación de calidad como medio para la plena inserción social, hacen falta personas que lideren la gestión educativa (Alvear López, 2011).

Correa, Álvarez y Correa Valderrama (s.f.) señalaron que según un estudio de la Universidad de Harvard llevado adelante por Mark Moore (2002), el directivo es “un creador de valor público”, dado que ofrece un servicio de calidad a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el desarrollo local, regional o nacional. Aclaran también, que en el sector educativo, la creación de valor público se evidencia en la prestación de un servicio educativo de calidad, que contribuye a la formación política, democrática y participativa de los ciudadanos para la construcción del proyecto de Nación, respondiendo además, a las necesidades e intereses de la comunidad educativa y del entorno.

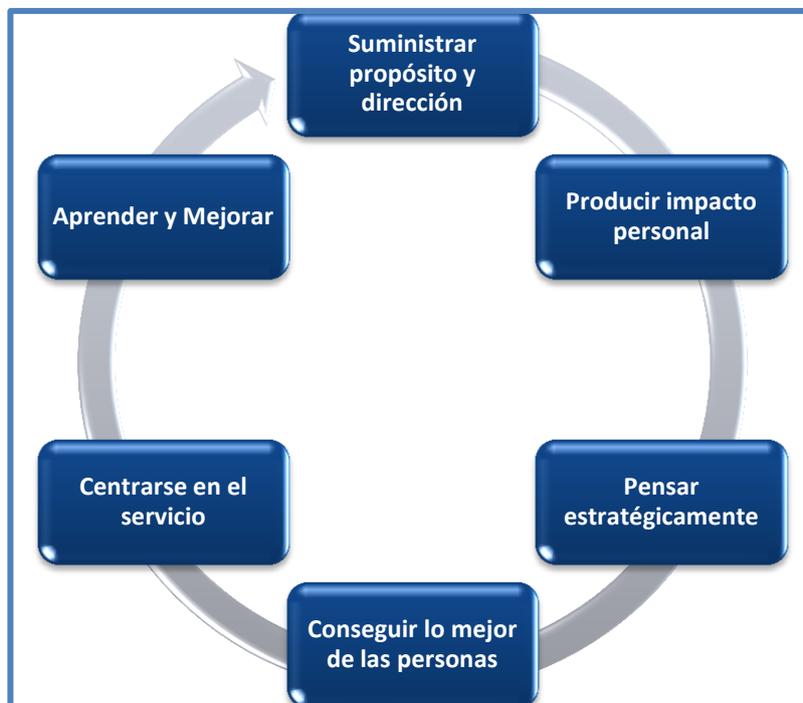
Esta creación de valor público en educación implica para el directivo, su actuación en tres esferas de gestión interrelacionadas. Se especifican a continuación:



Cuadro 11. Esferas de Gestión para la creación de valor público. Elaboración propia

En alusión a las competencias, para los autores, son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función.

Ellos, destacan que según el Senior Civil Service realizada en el Reino Unido, la última revisión del modelo de competencias para el ejercicio de la dirección pública define seis competencias directivas básicas. Ellas son:



Cuadro 12. Competencias directivas para el ejercicio de la dirección pública. Elaboración propia

Por otro lado, declaran que la Diputación de Barcelona y el Instituto de Dirección y Gestión Pública ESADE, construye mediante un proceso investigativo el llamado Modelo PEDAL de Competencias para la Gerencia Local, que incluye de manera integrada las siete competencias consideradas más relevantes:



Cuadro 13. Esferas de Gestión para la creación de valor público. Elaboración propia

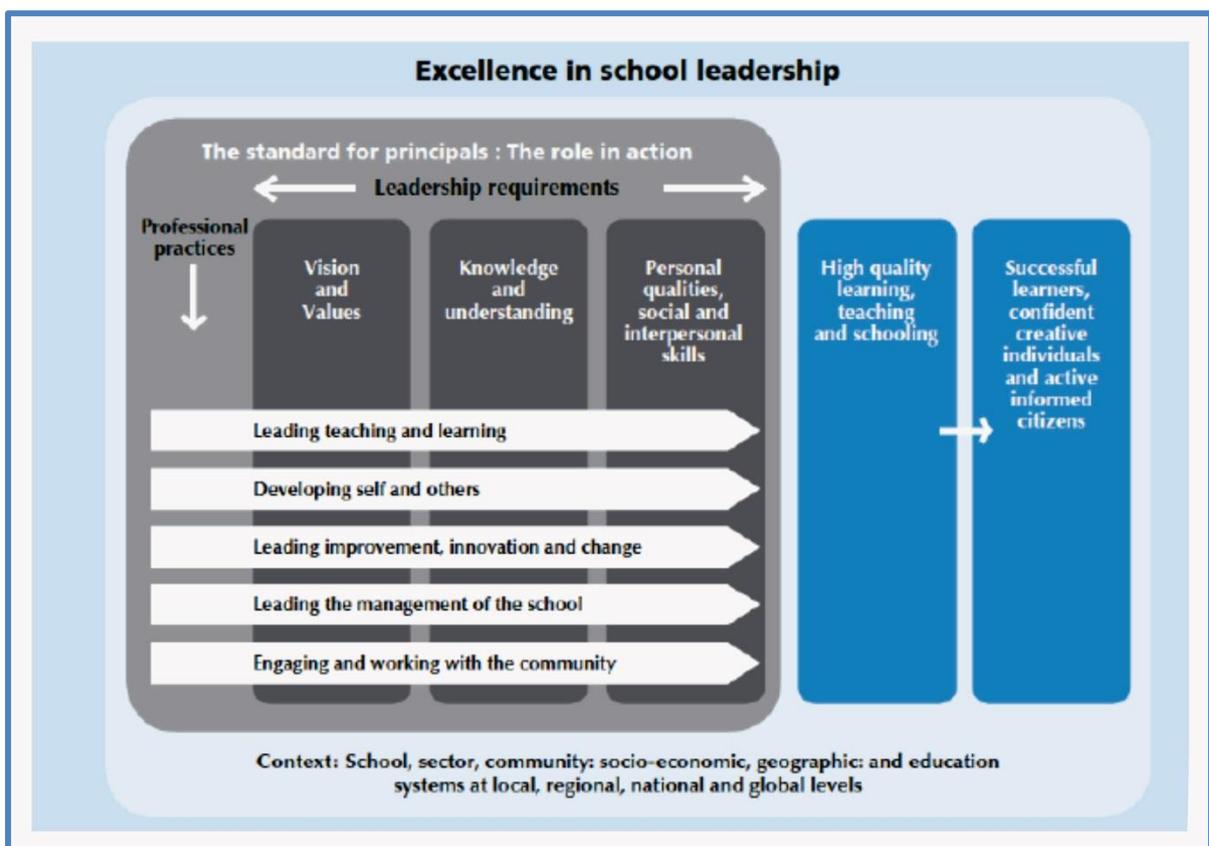
Para Robinson (2010), existen tres conjuntos básicos de competencias para un liderazgo institucional efectivo. Las tres competencias presentan un alto grado de interdependencia. Los mismos se presentan en el siguiente gráfico:



Cuadro 14. Competencias para un liderazgo institucional efectivo. Elaboración propia

Argos y Ezquerria (2014) señalan que “un liderazgo efectivo requiere tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de su profesorado y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza

relacional en la comunidad escolar”. Especifican, además, que el Australian Institute for Teaching and School Leadership (2011), ha establecido estándares del liderazgo de la gestión institucional en función de la visión y los valores, el conocimiento y la comprensión y las cualidades personales y sociales para la comunicación. La iniciativa implica cinco áreas de liderazgo: enseñanza y aprendizaje, desarrollo de los demás y uno mismo, innovación y cambio, gestión y compromiso en el trabajo con la comunidad.



Cuadro 15. Excelencia en el liderazgo Escolar. (Australian Institute for teaching and school leadership, 2011)

Partiendo del decir de Pozo, (s.f.)“tenemos escuelas del siglo XIX, docentes del siglo XX y alumnos del siglo XXI”, al respecto Pozner (2012), señala que el líder de la gestión escolar tiene que “sobrepasar el paradigma de la administración escolar y entrar en gestión

escolar”. Por tal motivo, los directivos tendrán que poseer ocho competencias. A continuación se detallan:



Cuadro 16. Competencias en el liderazgo Escolar. Elaboración propia

Finalmente, Argos y Ezquerro (2014) determinan que la formación de los líderes debe superar concepciones tradicionales. En este marco, el accionar de los líderes de la gestión institucional debe avanzar hacia un liderazgo que se apoye en una sinergia que genere un clima de confianza, reflexión, apertura y colaboración.

2.4. LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS COMO ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

En estos tiempos de transformación, las instituciones educativas se ven obligadas a aprender a responder a las demandas de un entorno incierto. En esta línea se encuentra el modelo de las organizaciones que aprenden.

Para poder tener una noción más acabada sobre el significado de aprendizaje organizacional, se detallará a continuación el significado de aprendizaje.

Cortese, (2007) señala que aprendizaje es el incremento de la capacidad de acción para obtener resultados deseados.

El proceso de aprendizaje siempre se inicia con una brecha entre lo que queremos lograr y lo que podemos lograr. A veces podemos cerrar esa brecha simplemente eligiendo una acción distinta que sabemos instrumentar. Hay otros casos donde no podemos cerrar esa brecha tan fácilmente. Menciona también, que para Argyris y Schön existen dos dimensiones de aprendizaje: el aprendizaje de lazo simple y el de lazo doble. El primero implica elegir una acción diferente de la que hemos implementado y el segundo, donde aumentamos nuestra capacidad de respuesta como fruto de la transformación de nuestra estructura interpretativa, es decir, de nuestros modelos mentales. En cuanto al tema de modelos mentales, se tratará en el siguiente apartado.

Correa, Álvarez y Correa Valderrama (s.f.) señalizan que “A partir del aprendizaje, las organizaciones, incluyendo las educativas, reflexionan su acción para mejorar teorías, visiones, valores, principios, representaciones mentales, procesos, procedimientos, mecanismos de interacción y comunicación, resultados y desempeños efectivos de sus miembros”.

Cortese (2007), denota que el Aprendizaje Organizacional propone que la organización debe actualizar constantemente sus comportamientos y sus competencias. De tal modo, la organización ideal, es la que adopta el aprendizaje continuo, como factor determinante de su competitividad. Al mismo tiempo destaca que según Reynolds Fischer y White (2000), el aprendizaje organizacional es un proceso de reflexión llevado a cabo por todos los miembros de una organización, mediante la recopilación de información de los entornos internos y externos, previamente filtrada por un proceso colectivo y de la cual surgen interpretaciones para la motivación de acciones que producirán cambios en el comportamiento y teorías en uso organizacionales. Indica también que este tipo de aprendizaje, según Huber (1991), está compuesto por cuatro procesos:

- ✓ Adquisición del conocimiento
- ✓ Distribución de la información

- ✓ Interpretación de la información
- ✓ Memoria organizacional

Bolívar(2014), menciona que según un corpus creciente de investigación, el “entender el centro escolar como una Comunidad de Aprendizaje Profesional (PLC) ha llegado a constituirse, a nivel mundial, como la línea más prometedora de mejora el desarrollo de la escuela. Más allá de una comunidad de práctica, implica una colaboración centrada en la mejora de los resultados de aprendizaje. Al mismo tiempo muestra que el liderazgo pedagógico de la gestión escolar desempeña un papel fundamental en la puesta en práctica de una Comunidad de Aprendizaje Profesional.

Para favorecer este tipo de aprendizaje en una institución educativa son requeridos una serie de intercambios de experiencias e ideas.



Cuadro 17. El centro educativo como organización que aprende. (Bolívar, Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica, s.f.)

Se destaca que son requeridos, como condiciones fundamentales, los cambios referidos a los factores externos (cambios en el entorno y en la política educativa) y los alusivos a factores intra-organizativos (experiencia anterior de desarrollo, e historia y cultura escolar).

Señala, también, que para que tengan parte los procesos internos debe haber relaciones mutuas y abiertas con dichos factores que fomenten el desarrollo de la organización. Para que inicie el proceso, el centro educativo debe estar inmerso en programas integrados y compartidos de desarrollo, dado que si no hay proyectos de trabajo conjuntos no hay base para el aprendizaje organizativo. Éstos presuponen una aceptación compartida de visiones y necesidades que vaya provocando cambios en la cultura organizacional. Justo entonces, se puede hablar de desarrollo de la organización cuando se institucionaliza.

Finalmente, el autor subraya que “el proceso requiere tiempo para desarrollar esta visión compartida, por medio de procesos colectivos de auto-revisión que permitan dar lugar a un proceso colectivo de aprendizaje, donde el proceso de autoevaluación institucional adquiere, a la vez, potencialidades formativas para los agentes”.

Para finalizar, el autor determina que las organizaciones que aprenden despiertan supuestos sobre los miembros de las instituciones educativas como individuos comprometidos que pretenden propósitos comunes y modos más eficaces para alcanzarlos, respondiendo a las demandas del entorno. Este modelo exige la capacitación, incremento de profesionalidad y crecimiento intelectual de sus miembros, así como su participación en acciones que la organización necesita para crecer.

2.4.1. Modelos mentales y aprendizaje organizacional

El hombre es un ser en construcción. Su esencia es el devenir. Es, en función del contexto en el que se encuentra. Como diría Heidegger M(1969, pág. 245) , el ser se delimita

frente a lo otro. El auto-concepto se va formando de acuerdo a las interacciones pasadas y presentes con los demás.

Lo anteriormente expresado va constituyendo el modelo mental, que según el decir de Van Dijk, T. (1999), es el sistema de percepción y representación subjetivo y particular de cada individuo acerca de las realidades que lo circundan. Sonaquellos supuestos hondamente arraigados en nuestra conciencia y con las generalizaciones e imágenes de la realidad, que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar (Red de Maestros, 2007).

A la definición anterior se la puede comparar con el dicho que se utiliza en Programación neurolingüística: “el mapa no es el territorio”. El territorio es la realidad, el mapa es la representación que se hace de ese territorio. Cada uno tiene un mapa diferente sobre el mismo territorio, para Echeverría (2005), somos observadores distintos de una misma realidad. El Talmud⁸ aclara que no vemos las cosas como son, vemos las cosas como somos.

Cortese (2007), coincide indicando que son conjuntos de asunciones profundamente arraigadas, generalizaciones, composiciones, imágenes o historias que delinear como entendemos al mundo y como tomamos acción en él. Al respecto, Marchetti (2013), determina que los modelos mentales son personales y le dan sentido a la realidad. Son fundamentales, inconscientes y diferentes para cada persona y van a afectar todos los dominios. Ellos se conforman por diversos factores como son la biología, la cultura, el lenguaje y la historia personal.

Además de determinar el modo de interpretar el mundo, los modelos mentales también determinan la forma en que cada individuo actúa; moldean los actos. Cris Argyris (1982, pág. 223) señala que “aunque las personas no [siempre] se comportan en congruencia con las teorías que abrazan [lo que dicen], sí se comportan en congruencia con sus teorías-en uso [los modelos mentales]”.

⁸El Talmud es una obra que recoge principalmente las discusiones rabínicas sobre leyes judías, tradiciones, costumbres, narraciones y dichos, parábolas, historias y leyendas.

Según lo expresado anteriormente, Senge (2012) manifiesta que los modelos mentales son tan poderosos como para afectar el hacer de las personas y esto se debe, a dos motivos:

- ✓ Primero, porque afectan lo que se ve.
- ✓ Segundo, porque son tácitos, existen por debajo del nivel de conciencia.

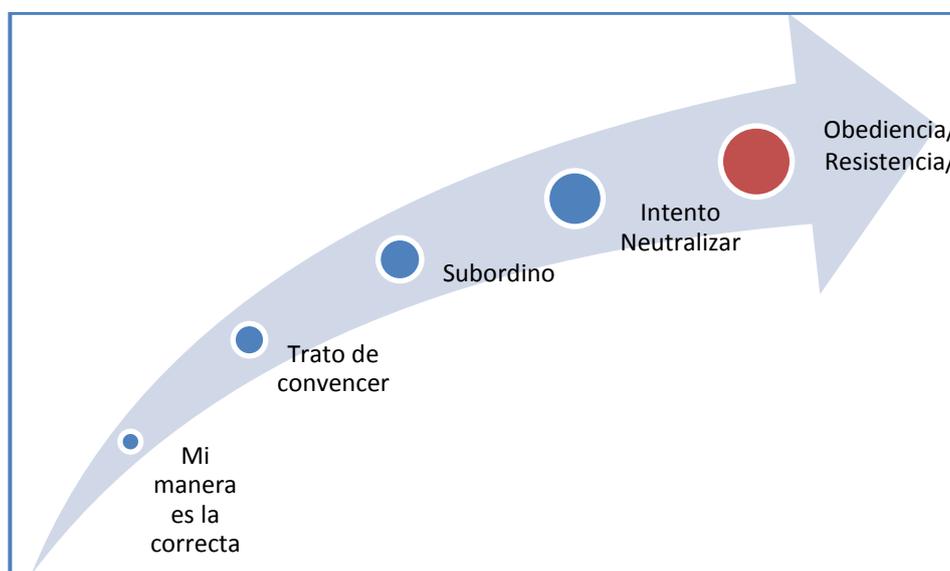
En cuanto al primer aspecto, Senge (2012) aclara que dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos. Cada individuo observa selectivamente los detalles. Finalmente menciona el decir de Albert Einstein, “Nuestras teorías determinan lo que medimos”.

En referencia al segundo aspecto, al ser tácitos y existir debajo del nivel de conciencia, la gente no los examina. Como no los examina, los modelos permanecen intactos. Al cambiar el mundo, se ensancha la brecha entre los modelos mentales y la realidad, conduciendo a actos cada vez más contraproducentes.

Una manera de acortar esta grieta entre realidad y modelos mentales es cuestionarlos y abrirse al aprendizaje. Sin embargo, existen modelos mentales que se arraigan y frenan los cambios que podrían derivar del pensamiento sistémico. Según Argyris (1982), la capacidad de aprendizaje puede verse debilitada con el atascamiento en “rutinas defensivas” que aíslan los modelos mentales de todo análisis. Esta situación lleva, generalmente a desarrollar una “incompetencia calificada”.

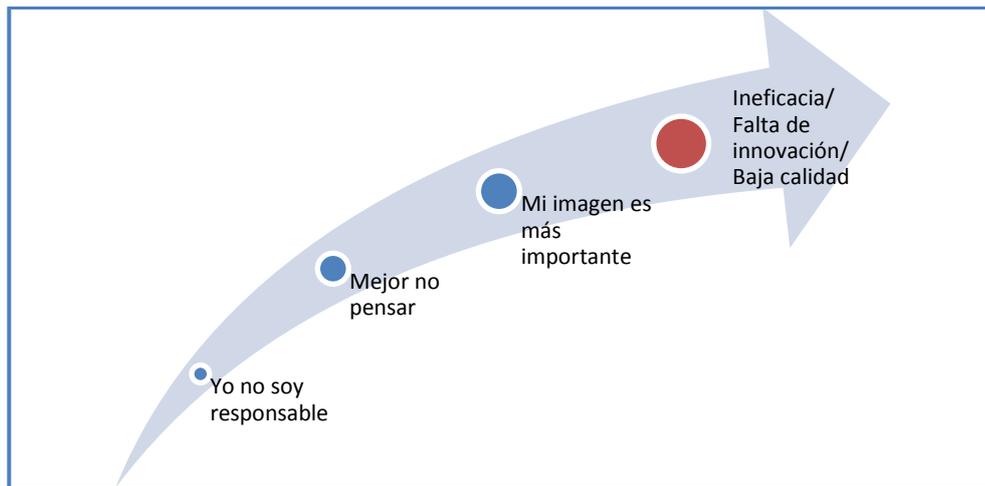
Al respecto, Cortese (s.f.) señala que hay dos modelos mentales que perjudican la acción efectiva y la comunicación organizacional; el “modelo mental de control unilateral” y “modelo mental de abandonar el control”, sin embargo, existe también un modelo mental que “incrementa la efectividad en la realización de la tarea, aumenta la calidad de los vínculos, eleva la auto estima de las personas”, es el modelo de aprendizaje mutuo.

Cortese(s.f.) expresa que el primer modelo o “Modelo mental de control unilateral” es denominado por Chris Argyris y Donald Schön como el “Modelo 1”; Diana Smith y Robert Putnam se refieren a él como el “modelo de control unilateral” y Rafael Echeverría, lo define como “enfoque único”. Este modelo es una manera de mantener el control, cuando se opera con temas que pueden ser vergonzantes o amenazantes. Para Argyris y Schön las características del modelo lo hacen aparecer reprobable, pero en general, ello no ocurre así; de hecho, aparecen disfrazados como virtudes sociales.



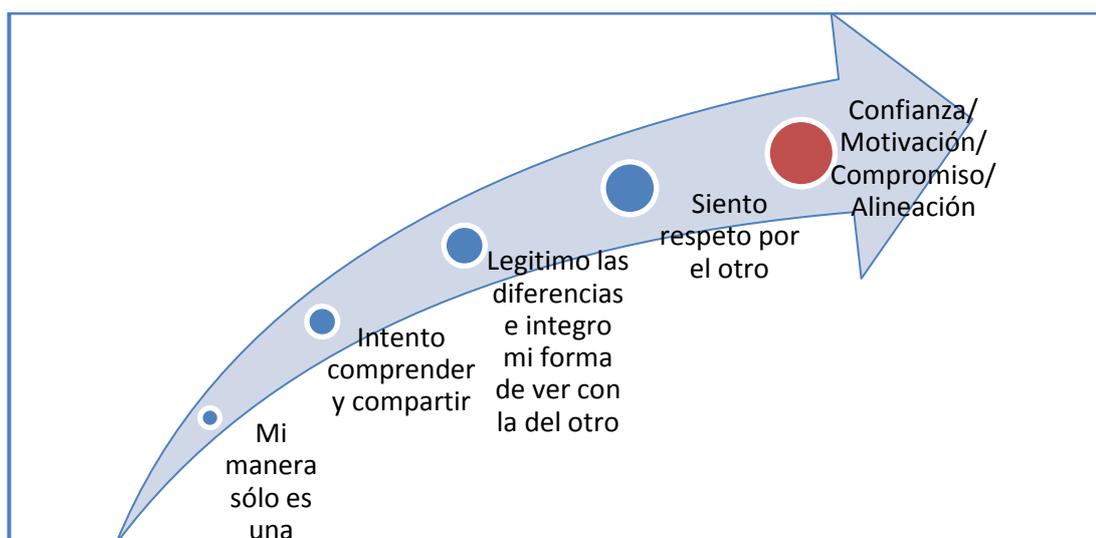
Cuadro 18. Modelo Mental de Control Unilateral. Elaboración Propia

El “modelo de abandonar el control” está fundado en la premisa uno u otro: seré yo quien decida, u otros quienes lo hagan, no hay espacios intermedios. Este modelo es, según Cortese (s.f.), notablemente similar al modelo de control unilateral, teniendo ambos el mismo objetivo central de evitar poner en aprietos, y ambos sosteniendo que los juicios y sentimientos negativos necesitan ser tapados, para no lastimarse ni a uno mismo ni a los demás.(Cortese H. , Modelos mentales en el Management, s.f.).



Cuadro 19. Modelo Mental de Abandono de control. Elaboración Propia

En cuanto al modelo de aprendizaje mutuo o denominado Modelo II por Argyris y Schön y “Enfoque múltiple” por Echeverría, incrementa la efectividad en la realización de la tarea, aumenta la calidad de los vínculos, eleva la auto estima de las personas. Las premisas de este modelo operan en el espacio emocional y permiten aceptar tanto que las visiones de los demás son válidas como las propias, como a ayudar a solucionar problemas creyendo que –aunque incómodo y doloroso – es al mismo tiempo una oportunidad para aprender.



Cuadro 20. Modelo Mental de Aprendizaje Mutuo. Elaboración Propia

Según Red de Maestros (2007), la capacidad de administrar modelos mentales en una organización resulta vital porque los modelos mentales más cruciales de toda compañía son los compartidos por quienes toman las decisiones. Si estos modelos no se examinan, limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido y confortable.

Las instituciones educativas no escapan a esta premisa. En educación es fundamental entender los modelos mentales colectivos, construidos en base a experiencias, que rigen el accionar ante los desafíos. Para Marchetti (2013), la dificultad deviene cuando se cree que esta manera se transforma en la única manera de responder a esos desafíos y lo denomina “fossilización de los modelos mentales”.

Es imprescindible conocer la fossilización de los modelos mentales en educación, dado que éstos evitarán que se establezcan relaciones comunicativas saludables, impedirán que se pueda trabajar adecuadamente en equipo y/o fomentarán la desmotivación que se siente hacia su trabajo cotidiano.

Para evitar la fossilización de modelos mentales hay que desafiar la certeza que es el principal enemigo del aprendizaje, trabajar en equipo, reflexionar, investigar, informarse, sinergizar, debatir, compartir, discutir, probar nuevas cosas, compartir conocimientos y, fundamentalmente, conectarse con la pasión, reconectarse con la vocación(Marchetti, 2013).

Según Senge (2002), esta práctica consiste en sacar a la superficie supuestos y actitudes ocultas para que las personas puedan explorar y discutir sus diversas maneras de ver las cosas sin ponerse a la defensiva. Este proceso es crítico para los que quieran entender el mundo o su escuela porque, como una lámina de cristal que sutilmente distorsiona la visión, los modelos mentales determinan qué es lo que se ve.

Es importante recalcar que si una institución educativa desea implantar alguna propuesta que involucre un cambio organizacional, se debe comenzar por conocer los modelos mentales de los líderes de la gestión institucional, ya que los modelos mentales más

cruciales para toda la organización son los compartidos por quienes toman las decisiones. Si estos modelos no se examinan, limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido y confortable.

Finalmente, Marchetti (2013) especifica que para Sir Ken Robinson es absolutamente importante descubrir el “elemento personal”, entendido éste como el lugar en cada uno donde convergen las capacidades naturales y la vocación o inclinaciones personales. La pretensión última de todo responsable en educación, para el autor es lograr que los jóvenes descubran su propio elemento y luego ayudarlos a desarrollar las competencias necesarias para ello. Por lo tanto es esencial crear un puente entre los modelos mentales de los docentes y los de los alumnos, abrazando una nueva concepción de las habilidades humanas y debatiendo sobre cuál es el ambiente que se debe generar para que esos talentos surjan. Se podría decir que la responsabilidad de los educadores es crear más estados endorfinicos – estados de alegría, placer, entusiasmo, felicidad, enamoramiento, excitación- y menos estados adrenalínicos –ansiedad, angustia, estrés, tensión, miedo-.

2.5. EL COACHING ONTOLÓGICO ORGANIZACIONAL

2.5.1. Antecedentes de Coaching Ontológico

El coaching es una práctica profesional centrada tanto en el desarrollo personal como profesional o el cambio organizacional. Su nombre proviene del vocablo “coach” que en inglés se denomina al entrenador deportivo que ayuda a los equipos a mejorar su performance. Sin embargo, el coaching, tiene sus antecedentes en la hermenéutica.

La hermenéutica, según la Real Academia Española(RAE) es el arte de explicar, traducir o interpretar textos, especialmente las escrituras sagradas y los textos filosóficos. La hermenéutica fue inicialmente aplicada a la interpretación, o exégesis, de la escritura sagrada. En oportunidades, exégesis y hermenéutica son usadas como términos sinónimos, pero

hermenéutica es una disciplina más amplia que abarca comunicación escrita, verbal, y no verbal.

Uno de los filósofos que generalizó la hermenéutica para estudiar las comunicaciones humanas fue Martin Heidegger. El filósofo alemán realizó una elaboración interesante que llamó el círculo hermenéutico o el camino a través del cual cada uno se interpreta en su habla.

Al hacer esto Heidegger se da cuenta que el fenómeno de escuchar en las conversaciones cotidianas de los humanos, también poseen las mismas regularidades y características de enfrentaron los científicos al tratar de interpretar los textos antiguos.

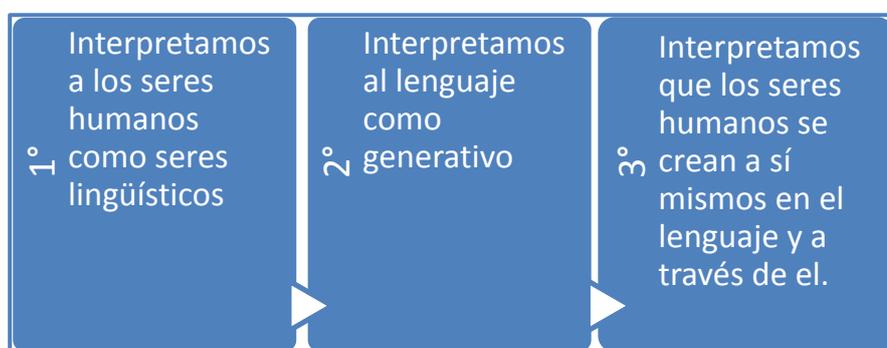
La Ontología según la RAE, es “el estudio del ser”. Esta palabra se forma a través de los términos griegos οντος, ontos, que significa ser, ente, y λόγος, logos, que significa estudio, discurso, ciencia, teoría. La ontología es una parte o rama de la filosofía que estudia la naturaleza del ser, la existencia y la realidad, tratando de determinar las categorías fundamentales y las relaciones del “ser en cuanto ser”.

Para Heidegger, la ontología se relaciona con su investigación acerca de lo que llamaba el “Dasein”, o modo particular de ser como somos los seres humanos. En este sentido, Rafael Echeverría (2003) indica que la ontología hace referencia a la comprensión genérica –la interpretación- de lo que significa ser humano. Esto nos habla de que cada planteamiento hecho por un observador nos habla del tipo de observador que ese observador considera que es.

Rafael Echeverría (2003) en su obra *Ontología del Lenguaje*, sostiene que creamos el mundo con nuestras distinciones lingüísticas, con nuestras interpretaciones y relatos, y con la capacidad que nos proporciona el lenguaje para coordinar acciones con los demás. Los seres humanos son, eminentemente, seres lingüísticos. Es el lenguaje lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres humanos que son. Por lo tanto, el lenguaje es la clave para comprender los fenómenos humanos.

Al mismo tiempo insiste en que el lenguaje es generativo, o sea, que el lenguaje no sólo nos permite hablar sobre las cosas sino que hace que ellas sucedan. Indica entonces, que el lenguaje es acción, es generativo. El arte de interpretación pasa a ser la manera en que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Al decir lo que se dice, y al decirlo de un modo y no de otro, o callando cosa alguna, se abren o cierran posibilidades para uno mismo y para otros, la realidad futura se moldea en un sentido o en otro. Así es que se forja la identidad y la del mundo en que vivimos a través del lenguaje.

A continuación se detallan los tres postulados básicos de la ontología del lenguaje de Rafael Echeverría.



Cuadro 21. Postulados básicos de ontología del lenguaje según Echeverría. Elaboración Propia

En la actualidad y entendiendo que el coaching procede del ámbito deportivo, los equipos de alto desempeño encuentran en su entrenador o coach la clave de su éxito, por tal motivo, en todas las organizaciones, se comenzó a pensar en trasladar esta figura a las empresas adaptando sus funciones a sus necesidades: brindar soporte, guía, orientación y permitirles capturar los aprendizajes de la vida cotidiana (Munk, 2014).

Para cumplir con esta labor, el Coach le procura al consultante un espacio en el cual pueda analizar, revisar y resolver situaciones problemáticas, aumentando la calidad de su gestión, descubriendo capacidades y recursos que muy probablemente no sabía que tenía o

podría adquirir, logrando una mayor alineación entre sus objetivos y las acciones conducentes a dichos resultados.

Según Sidelski (2009), “el coaching consiste en un encuentro conversacional orientado a facilitar, mediante preguntas, el alumbramiento de la sabiduría que ya está presente en el interior de toda persona, generando una expansión de conciencia que permita superar brechas de efectividad”.

Para Echeverría (2005), el Coaching Ontológico como un proceso de aprendizaje a través del cual transformamos el tipo de observador que somos, con la ayuda de una persona que sirve de coach. Al modificar el tipo de observador que somos, transformamos también la forma en que actuamos. La modificación conjunta de nuestra forma de observar y de actuar nos permite decir que éste es un proceso que compromete y transforma nuestra forma de ser. El coaching ontológico es un proceso conversacional.

La ontología, según Munk (2014), es la ciencia que estudia al Ser en sus aspectos esenciales. La Ontología del Lenguaje, enfoca a la persona como ser lingüístico con capacidad de comunicarse e interpretar la realidad en la que está inmerso. Por lo tanto el coaching ontológico organizacional es la práctica profesional que interviene a través del lenguaje, en todo tipo de organizaciones y en cualquiera de sus áreas, a partir de un proceso de diagnóstico e identificación de fortalezas y competencias a lograr, con un diseño y seguimiento de un plan de acción evaluable coordinando sus puntos de vista para alcanzar metas (Sturich & Agüero, s.f.).

2.5.2. Principios fundantes del coaching

Según Casale (2010), los principios fundantes del coaching son:

- ✓ Enfoque a futuro: No centra su atención en entender y fijar el pasado, si no en comprender el presente y diseñar el futuro

- ✓ Responsabilidad y compromiso: Hay compromiso entre coach y coachee en el proceso
- ✓ Respeto y confianza: Aquí Echeverría (2005) sostiene que no hay relación humana que pueda desarrollarse adecuadamente cuando no existe la confianza. Con relación al respeto lo define como “el juicio de aceptación del otro como un ser diferente de mí, legítimo en su forma de ser y autónomo en su capacidad de actuar”. Si no aceptamos al otro como un legítimo otro, el escuchar estará siempre limitado, al proyectar en los otros nuestra propia manera de ser.
- ✓ Escucha activa y reflexiva: El escuchar es un factor determinante de la comunicación humana. Hablamos para ser escuchados. Es el escuchar lo que confiere sentido a lo que decimos y dirige todo el proceso de la comunicación. La clave del escuchar no está en el contenido del mensaje sino en la interpretación que hace el oyente. Esa interpretación modifica el ámbito de acciones y posibilidades futuras del oyente.
- ✓ Empatía: Implica ponerse en el lugar del otro, sin dejar de ser uno mismo. Acceder a una comprensión de su modelo mental lo que no significa acordar con el mismo
- ✓ Intuición: Sensaciones corporales, emoción, pensamientos, creencias

2.5.3. El coaching como proceso conversacional

El coaching es un proceso conversacional, emocional y corporal que se apoya en el poder generador y transformador del lenguaje. Los seres humanos se constituyen como tales en la corporalidad, la emocionalidad y la capacidad de lenguaje. El lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos, de la convivencia de unos con otros. Es a través del lenguaje se confiere sentido a la existencia (Echeverría, 2005).

Además, postula también que el lenguaje es generativo; es decir, el lenguaje hace que sucedan las cosas. El lenguaje, por lo tanto, no sólo permite describir la realidad sino que crea realidades.

En toda conversación están comprometidos tanto el hablar como el escuchar. El escuchar es el factor fundamental del lenguaje. Se habla para ser escuchados. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que se dice. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación.

Al hablar se ejecuta un número específico de acciones. A estas acciones el autor las denomina “actos lingüísticos” . Estos actos lingüísticos son las afirmaciones, declaraciones, pedidos, ofertas, promesas y juicios. Cada una de estas acciones que se ejecutan en el lenguaje cumple un rol específico en las conversaciones.

2.5.4. Coaching educativo

La propuesta general del coaching ontológico en el campo educativo, pretende promover conocimientos y recursos técnicos capaces de colaborar en el mejoramiento de la calidad de vida.(Hidalgo, 2014).

Para Hidalgo (2014),

“El coaching educativo es un sistema de asesoramiento personal y profesional que procura trasladar al ámbito educativo, la filosofía y conceptos de algunas de las áreas de los recursos humanos, con el fin de que optimizar el rendimiento, desarrollar el potencial docente, mejorar las relaciones con los compañeros y con los alumnos, fomentando un liderazgo relacional, capaz de incrementar la automotivación y la autoestima, comprendiendo su implicación en los hechos educativos”.

Para lograr su fin, el coaching pretende revelar las capacidades y el talento de todos los actores del proyecto educativo para que puedan optimizar su desarrollo personal y profesional.

Es notable que uno de los roles más difíciles para los gerentes ha sido siempre el logro del rendimiento y la motivación de sus colaboradores, la falta de preparación técnica para el

desempeño contrasta con las pocas competencias en la ejecución laboral. Por tal razón se debe desarrollar la preparación de los directivos para que puedan asumir el rol de coaches y así, acompañar adecuadamente a las personas que estén directamente a su cargo. En este orden de ideas, Velasco (2008), plantea que la formación en coaching se basa en “desarrollar las competencias de coach para luego utilizar ese conocimiento siendo entrenador de otras personas o equipos permitiendo implementar en los participantes las competencias de coach para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento”.

El desafío que se le plantea a todo líder es lograr que su equipo invierta gran parte de sus habilidades en la empresa que trabaja, mostrando un alto nivel de participación, involucrándose ampliamente incluso en la toma de decisiones conjuntamente con su líder destacando su capacidad para crear planes y nuevos objetivos. Por este motivo el coaching es una eficaz estrategia que se puede convertir en herramienta de primera línea para las organizaciones (González, 2009).

Los expertos muestran que mediante esta práctica conversacional, el personal de la gestión institucional puede mejorar sus habilidades para la gestión de las personas, orientarse a métodos pedagógicos más efectivos e indagar acerca de la modalidad para que el alumnado tenga confianza en sus competencias y sea capaz de dar lo mejor de sí. Por otra parte, los alumnos, pueden “desarrollar competencias como el compromiso, el respeto, el esfuerzo y el trabajo comprometido desde la excelencia (y no desde la exigencia), que propicien el logro de mejores resultados académicos”.

Jiménez Cortés (2012) señala que los estudios realizados ofrecen cinco modalidades de Coaching Educativo clasificados según dos criterios:

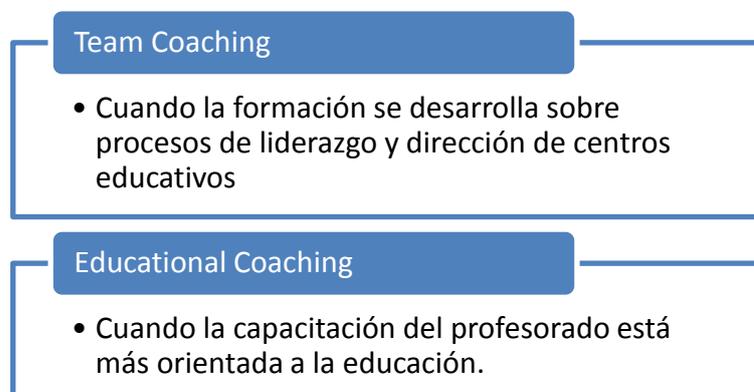
- ✓ En función del rol y posición del coach en la organización educativa
- ✓ En función de los tipos de procesos formativos en los que impacta el Coaching

A continuación se muestran las modalidades según los dos criterios expuestos.

Criterios		Modalidades de coaching	Enfoques teóricos	Estudios empíricos
Rol y posición del/la coach en la investigación	Asesor/a experto externo	Supervision Models	Aprendizaje Multinivel (MLL). Modelo de Cebolla (Teoría de la programación Neurolingüística, PNL)	Hoekstra & Korthagen (2011) Brujin & Leeman (2011)
	Colega	Peer coaching y recíprocal peer coaching	Teorías del aprendizaje colaborativo y cooperativo. Procesos teórico-prácticos de la investigación-acción	Rodríguez-Marcos <i>et al.</i> (2011) Zwart, Wubbels & Bolhuis (2009) Briton & Anderson (2010)
	Mentor/a interno/a (profesor/a veterano/a)	Mentoring	Modelo MERID (Mentor Roles in Dialogues) Programa SMART (Supervisory Skills for Mentors to Activate Reflection in Teachers). Teoría sobre la Memoria Humana y el modelo de interacción entre acción y cognición	Crasborn <i>et al.</i> (2011) Hennissen <i>et al.</i> (2010)
Tipos de procesos objeto de estudio	Procesos de liderazgo	Team Coaching	Teorías del ámbito de la Psicología Social (Higgins, Young, Weiner & Wlodarczyk, 2010)	—
	Procesos instructivos (de enseñanza-aprendizaje)	Educational Coaching	Teoría Sociocultural de Vygotsky y Teorías implicadas en el Modelo SIOF (Sheltered Instruction Observation Protocol), de adquisición de una segunda lengua. Teoría Sociocultural de Vygotsky. Adaptive Teaching Competency	Batt (2010) Teemant, Wink & Tyra (2011) Vogt & Rogalla (2009)

Cuadro 22. Modalidades y enfoques teóricos del Coaching en el desarrollo profesional docente. (Jiménez Cortés, 2012)

La autora señala también que, atendiendo al tipo de procesos formativos en los que impacta, las modalidades del Coaching se pueden diferenciar entre:



Cuadro 23. Modalidades del Coaching según tipos de procesos formativos. Elaboración Propia.

A la vez, dentro de la modalidad Educational Coaching existen tres tipos que se diferencian entre sí en las distintas áreas de desarrollo profesional del docente y, por tanto, en los objetos de investigación.

Criterios		Modalidades de Coaching Educativo	Concepto	Enfoques teóricos	Estudios empíricos	
Coaching Educativo	Area de exploración	Aspectos cognitivos	Cognitive Coaching	“Consiste en un ciclo de tres fases similar a la evaluación mediante supervisión clínica: preconferencia, observación y postconferencia. El cognitive coaching difiere de la supervisión clínica, sin embargo, la propuesta concreta del proceso debe ayudar al profesor a mejorar la eficacia de la instrucción a través de la reflexión” (COSTA & GARMSTON, 1994).	Tª Sociocultural de Vygotsky y Teorías implicadas en el Modelo SIOP (<i>Scaffolded Instruction Observation Protocol</i>) de adquisición de una 2ª lengua	Batt (2010)
		Procesos instructivos	Instructional Coaching	“Es un tipo especial de coaching educativo, que se desarrolla en el aula y persigue objetivos de enseñanza durante la instrucción” (KNIGHT, 2004). “Es un acuerdo entre coach y el profesor, donde hay compromisos en relación a: a) la igualdad en la relación, b) opción docente en el contenido y proceso de aprendizaje c) empoderamiento, e) reflexión, f) práctica (por ejemplo reflexión y acción) y g) reciprocidad en el aprendizaje entre el coach y el profesor”. “El núcleo del coaching instructivo incluye gestión del aula, contenidos académicos, formación, y/o evaluación formativa”. (KNIGHT, 2009).	Teoría Sociocultural de Vygotsky	Teemant, Wink & Tyra, (2011)
		Desarrollo de contenidos	Content-focused Coaching	“Modelo de desarrollo profesional diseñado para promover el aprendizaje y el éxito del estudiante a través del trabajo conjunto entre el coach y el profesor realizando adaptaciones específicas guiadas por herramientas conceptuales” (STAUB, WEST & DiFRIMA, 2006).	Adaptive Teaching Competency	Vogt & Rogalla (2009)

Cuadro 24. Modalidades y conceptos del Educational Coaching.(Jiménez Cortés, 2012)

Con respecto al Team Coaching, Bou Pérez (2011), afirma que con los directivos de un centro escolar, el coaching incidirá en la mejora del liderazgo, en la adopción de nuevas metodologías de enseñanza y el desarrollo de sus competencias, habilidades y recursos necesarios para obtener el máximo rendimiento. Al mismo tiempo influirá en el desarrollo de la percepción, la escucha, la comunicación y la intuición.

Los líderes de las instituciones educativas, formados como coaches podrán visualizar mejor las oportunidades y dificultades de la institución, serán más activos al coordinar acciones, generaran en su equipo mayores niveles de compromiso con la misión de la escuela, sabrán crear ambientes de aprendizaje acorde a los nuevos tiempos podrán manejar adecuadamente los conflictos y tendrán una mejor relación desde una nueva base ética, personal e institucional” (González, 2009). El coaching, entonces, abre posibilidades para indagar nuevos caminos, nuevos sistemas integrales, técnicas y herramientas.

En conclusión, el Coaching, según Jiménez Cortés (2012), se convierte en una estrategia formativa y de investigación porque aúna la formación profesional y personal, la dimensión técnica, el conocimiento teórico-práctico explícito y tácito del profesorado. También señala que el Coaching como proceso formativo basado en una relación de diálogo requiere condiciones concretas y específicas de desarrollo y también capacidades personales y aptitudes concretas por parte de quien lo dinamiza y promueve, donde lo emocional tiene un valor sustancial.

Finalmente, Hidalgo (2014), cree que las instituciones de nivel superior se convierten en el ámbito formal idóneo para comenzar a gestar la diferencia en el campo educativo, desde la perspectiva y el tratamiento generador de aprendizajes que ofrece el coaching ontológico. Esto se debe a que es una práctica que posibilita transformaciones en lo relacional, lo social y lo integral, como un conjunto de factores que propicien un nuevo reposicionamiento de los procesos implicados por la persona para desarrollar su proyecto educacional vital.

*“El método de investigación científica
no es sino la expresión necesaria
de la modalidad de trabajo de la mente humana”*

Thomas Henry Huxley

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo está enmarcado dentro del nivel descriptivo. Al respecto, Sampieri(2010), plantea que los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre conceptos o variables a los que se refiere. Al mismo tiempo, el trabajo se encuadra en la categoría de triangulación dado que se utilizarán múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto. Finalmente, será transversal porque el propósito es realizar el estudio en un momento determinado y describir, caracterizar la variable liderazgo de la Gestión Educativa del Instituto Municipal de Formación Superior N° 6391 y analizar la variable coaching y su incidencia en el liderazgo

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población está constituida por el personal de la gestión institucional del IMFS N°6391 Directora Académica, Secretario Académico, Regente y Coordinadores de cada una de las carreras (cuatro), como así también los docentes.

La población de docentes está compuesta de la siguiente manera:

- ✓ Docentes del Profesorado de Nivel Inicial Turnos Mañana y Tarde: 68
- ✓ Docentes de la Tecnicatura en Administración con orientación en Comercio Exterior:
18
- ✓ Docentes de la Tecnicatura en Seguridad e Higiene del Trabajo: 18
- ✓ Docentes de Gestoría: 18
- ✓ Docentes de Instrumentación Quirúrgica: 26
- ✓ Total de docentes: 145

Estos líderes serán entrevistados para el estudio y análisis de las variables liderazgo y coaching. La entrevista abarcará los distintos momentos de sus vidas. Se intentara indagar sobre estilos de liderazgo y conocimiento sobre el coaching que tiene el Equipo de Gestión Educativa del IMFS. También se les aplicará el test PDA -Personal Development Analysis- metodología precisa y científicamente avalada que permite describir y analizar el Perfil Conductual de las personas. Al mismo tiempo, se encuestará a los docentes sobre el conocimiento del coaching y el estilo de liderazgo de sus directivos.

3.2.2. Descripción y Selección de la muestra

Se entiende por población al conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes. La población objeto de este estudio está representada por los profesionales hombres y mujeres que ocupan posiciones de gestión educativa en el IMFS N°6391 de San Isidro. El mismo está conformado por siete profesionales. Los siete casos representan al 100% de la población.

La muestra poblacional es aquella parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella lo más exacto posible. En este estudio, como la población es finita y está en cantidad de ser sometida a tratamiento estadístico, se ha seleccionado a la totalidad de la población en el caso del Equipo de Gestión Educativa del IMFS.

En cuanto a los docentes, se utilizó Muestreo Probabilístico dado que cada elemento tiene la misma posibilidad de formar parte de la muestra. Dentro del Muestreo Probabilístico se utiliza el Muestreo Simple Aleatorio ya que todas las unidades que componen el universo son conocidas y tienen igual posibilidad de ser seleccionadas en la muestra. Este tipo de muestreo es recomendado para poblaciones no muy grandes, como es el caso de los docentes del IMFS.

$$\text{Probabilidad} = \frac{\text{muestra deseada}}{\text{Población}} = \frac{74}{145} = 0,51$$

Docentes del Profesorado de Nivel Inicial Turno Mañana = 16

Docentes del Profesorado de Nivel Inicial Turno Tarde = 18

Docentes de la Tecnicatura en Administración con orientación en Comercio Exterior = 9

Docentes de la Tecnicatura en Seguridad e Higiene del Trabajo = 9

Docentes de Gestoría = 9

Docentes de Instrumentación Quirúrgica = 13

Total de docentes: 74

3.3. METODOLOGÍA UTILIZADA Y PROCEDIMIENTO

El presente trabajo de investigación es descriptivo (cuantitativo y cualitativo) orientado a conocer y caracterizar el estilo de liderazgo predominante en el personal de Gestión Institucional del IMFS N°6391 y evaluar la aplicación del Coaching como herramienta organizacional para el desarrollo de líderes de la gestión educativa en Instituciones de Nivel Superior.

Las técnicas de recolección de datos, son las acciones que van a permitir conseguir la información concreta para dar respuesta a los objetivos de la investigación. Para tal fin se utilizará la técnica de encuesta, entrevista semiestructurada en profundidad y PDA.

Estos instrumentos se utilizarán con el objetivo de obtener información de los profesionales que ocupan puestos de gestión educativa.

➤ Entrevista semiestructurada en profundidad

Esta técnica permitirá lograr un espacio de confianza con el entrevistado, comprender sus puntos de vista y sus propios aprendizajes sobre los acontecimientos vividos en su trayectoria laboral. Se busca investigar sobre estilos de liderazgo y conocimiento sobre el coaching que tiene el Equipo de Gestión Educativa del IMFS. Las entrevistas tendrán preguntas abiertas y cerradas de las variables a pesquisar, para el caso del estilo de liderazgo, se consideraran aspectos como; intensidad de trabajo, modo del trabajo, gestión del tiempo, capacidad de gestión, grado de adaptabilidad, capacidad de análisis, planificación, relaciones interpersonales, etc. Y por otro lado preguntas sobre las competencias profesionales y comunicacionales que poseen como así también el acompañamiento y apoyo que brindan a los profesores en las prácticas áulicas.

➤ Encuestas

Se realizarán encuestas a los directivos sobre: los conocimientos que poseen acerca del coaching; la asistencia del directivo a la institución; la frecuencia con que el directivo acompaña en el aula a los docentes y el estilo de liderazgo. Al mismo tiempo se formalizarán encuestas a los docentes sobre conocimientos de coaching y cómo debe ser aplicado por los directivos, frecuencia con que el directivo los acompaña en las aulas y orientaciones particulares que reciben para mejorar el desempeño, estilo de liderazgo del directivo, comunicación y actitud frente al clima organizacional del directivo.

➤ PDA -Personal Development Analysis-

El Assessment PDA es una herramienta con más de 50 años de estudios que la fundamentan. Está avalada científicamente con el 90% de confiabilidad. Posee Certificado de Validez internacional provisto por la American Institute of Busines Psychology (AIOBP).

El PDA se basa en un modelo de cinco ejes que miden las siguientes dimensiones y sus respectivas intensidades:

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Orientación a personas y negociación
- ✓ Orientación a detalles
- ✓ Conformidad a las normas
- ✓ Autocontrol emocional

Las Teorías en las que se basa el desarrollo del PDA Assessment son La Estructura de la Personalidad de William Moulton Marston, Teoría de la Auto consistencia, Teoría del Auto-concepto, Teoría de la Percepción, Estudio Semántico.

A continuación se presenta un resumen de los elementos presentes en la investigación:



Cuadro 25: Síntesis de los elementos de la metodología. Elaboración propia

3.3.1. Procedimiento para la recolección, procesamiento y análisis de datos

Primeramente se realizaron varias visitas al Instituto Municipal de Formación Superior estudiado. Las mismas fueron planificadas con antelación considerando para tal fin la realización de entrevistas, PDA y la aplicación de los cuestionarios.

Se aplicaron las entrevistas y PDA en distintos días a todo el personal de Gestión Institucional. Se intentó lograr un espacio de confianza con los líderes seleccionados, con el fin de conocer y caracterizar el estilo de liderazgo predominante en ellos. Las entrevistas fueron grabadas para su transcripción y posterior análisis.

En cuanto a la medición con el formulario de Análisis PDA, éste evalúa la predisposición natural de los individuos a responder a las situaciones y a otras personas (así como está determinado en el modelo de cuatro ejes). El formato de la autoevaluación es en base a un listado de adjetivos. Es así que el instrumento desarrollado es de autoevaluación, de libre respuesta, que puede ser aplicado tanto con papel y lápiz así como “on line”, conocido hoy como Personal Development Analysis (PDA). Para la realización de esta investigación, los entrevistados realizaron el formato “on-line”.

El formulario actualmente vigente consta de 4 simples etapas que se describen a continuación:

1ra) Datos Personales

2da y 3ra) Listados idénticos de 86 adjetivos descriptivos

4ta) Un espacio para brindar al individuo evaluado la posibilidad de desplegar una auto-descripción narrativa adicional.

Si bien el formulario está compuesto por estas 4 etapas, el núcleo del PDA está en las etapas 2da y 3ra. En la 2da etapa el individuo evaluado lee atentamente el listado de adjetivos y marca aquellos adjetivos, de acuerdo a su entendimiento, como considera que es percibida por el entorno. La consigna es: “Sírvese leer el siguiente listado y tilde cada palabra que

usarían otras personas para describirlo. Recuerde marcar todas las palabras con las cuales Ud. entiende que los demás lo describen. La gente dice que soy una persona...”.

En la 3era revisión, como auto-evaluación, el individuo evaluado deberá seleccionar y marcar aquellos adjetivos que él considera que lo describen. La consigna es: “Ahora, sírvase leer el siguiente listado y tilde cada palabra que Usted considera que lo describe. Recuerde marcar todas las palabras que Ud. entiende que lo describen. Realmente soy una persona...”.

Las respuestas del primer listado refieren información a como el individuo entiende que es percibido por los demás, el segundo listado refiere información a como la persona se percibe, se ve a sí misma.

Con respecto al cuestionario fue entregado personalmente a los docentes al azar y en la cantidad determinada según la fórmula de posibilidad realizada. En las encuestas se indicó que la información suministrada era confidencial y los datos se utilizarían solamente en la presente tesis.

Tanto las entrevistas como los cuestionarios se realizaron en los meses de Junio y Septiembre de 2015.

Aplicada las entrevistas, los PDA y los cuestionarios, seguidamente se procedió a tabular los datos obtenidos, clasificándolos y representándolos a través de cuadros, en cifras absolutas y porcentuales utilizando el software estadístico SPSS.

Una vez concluidos estos pasos, se procedió al análisis, interpretación y procesamiento de la información.

Tanto la tabulación de datos, la clasificación de los mismos, la representación en cuadros, el análisis e interpretación de la información fueron realizadas durante los meses de Septiembre y Octubre de 2015.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

*“Los números hablan por sí mismos
En términos de todo lo que hemos hecho”*

Paul Rand

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados y el análisis cualitativo y cuantitativo obtenido en cada una de las mediciones realizadas: Cuestionario a docentes y las entrevistas y PDA al personal de Gestión Educativa del Instituto Municipal de Formación Superior estudiado.

4.1. Resultados del Cuestionario

Los datos para obtención de los resultados referidos al cuestionario fueron tabulados y procesados mediante la utilización de un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información. El programa es el SPSS de IBM, cuyas siglas provienen de Statistical Package for the Social Sciences, que en su traducción al castellano quedaría como “Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales”.

En el Anexo 5 se observarán las encuestas realizadas a los directivos y en el Anexo 6 las realizadas a los profesores.

En primera instancia se analizó el rol de cada uno de los encuestados dentro de la Institución. Se puede notar en la tabla 1 que sobre un total de 80 encuestados, 74 son docentes y 6 pertenecen al personal de la Gestión.

Usted se desempeña como...

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Personal de Gestión	6	7,5	7,5	7,5
Profesor	74	92,5	92,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Tabla 1: Rol de cada encuestado dentro de la institución. Elaboración Propia



Gráfico 1: Rol de los entrevistados dentro de la Institución. Elaboración Propia

Se presentarán y analizarán a continuación, los resultados de cada una de las variables.

4.1.1. VARIABLE I: COACHING

✓ Conocimientos sobre el Coaching

Como se mencionó en el marco teórico, el Coaching es una estrategia muy conocida y de gran valor estratégico en el ámbito empresarial y los recursos humanos(WITHMORE, 2010).

Actualmente existe una irrupción del Coaching como tema de interés para la investigación sobre formación de docentes, específicamente en la formación inicial del profesorado, destacándose estudios como el de Rodríguez–Marcos et al. (2011), que indaga la utilidad del Coaching como herramienta de aprendizaje profesional.

La Tabla 2 revela que 26,3 por ciento de la muestra total de encuestados no poseen ningún conocimiento acerca del coaching, 48,8 por ciento lo conocen poco y el 25 por ciento manifestaron tener suficientes conocimientos sobre el mismo.

Los conocimientos que usted posee acerca del Coaching son...

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Suficientes	20	25,0
	Pocos	39	48,8
	Ninguno	21	26,3
Total		80	100,0

Tabla 2: Conocimientos que posee acerca del coaching. Elaboración Propia

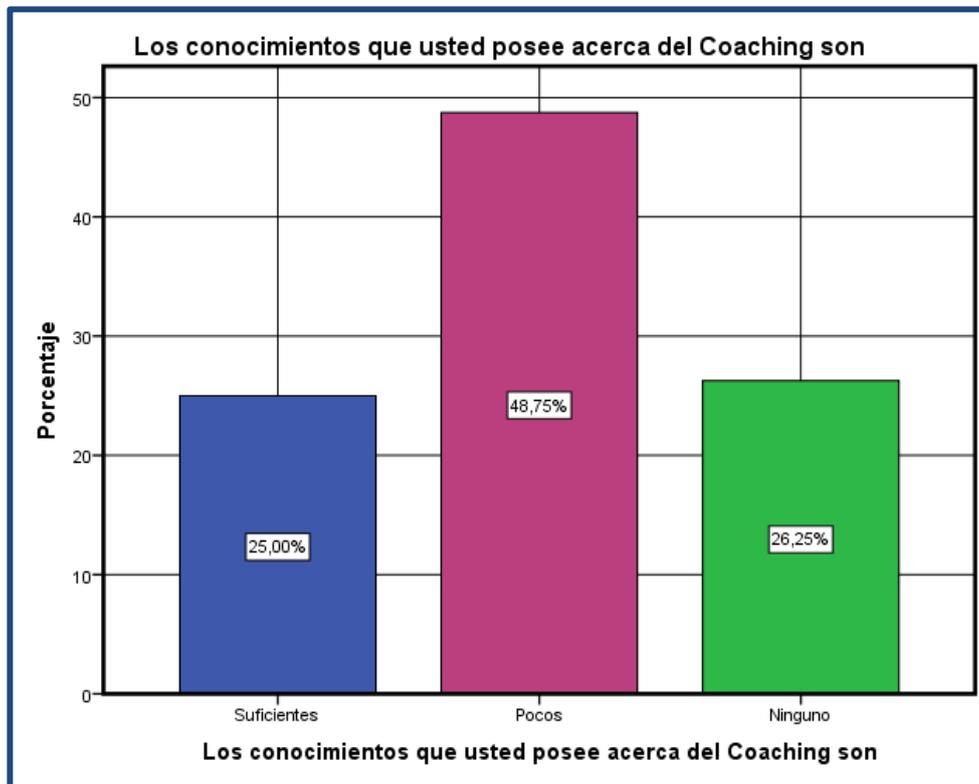


Gráfico 2: Conocimientos que posee acerca del coaching. Elaboración Propia

Si en cambio se analiza la relación entre el rol de los encuestados y el conocimiento que poseen acerca del coaching en Tabla 3, se puede observar que solo el 16,66% de los directivos encuestados dice no tener conocimientos sobre el coaching, 16,66% tener suficientes conocimientos y el 66,66% manifestaron conocerlo poco.

		Se desempeña como...		Total
		Personal de Gestión	Profesor	
Los conocimientos que usted posee acerca del Coaching son	Suficientes	1	19	20
	Pocos	4	35	39
	Ninguno	1	20	21
Total		6	74	80

Tabla 3: Cruzamiento de datos: Rol y Conocimiento del Coaching. Elaboración Propia

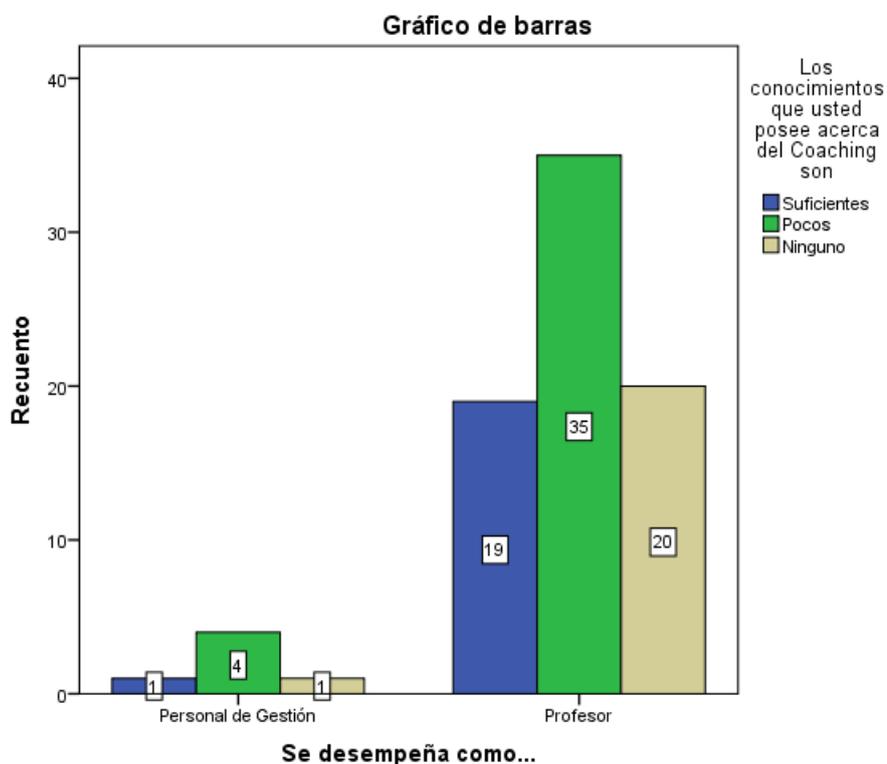


Gráfico 3: Cruzamiento de datos: Rol y Conocimiento del Coaching. Elaboración Propia

De lo anterior se puede deducir que tanto los profesores como los directivos en gran medida no tendrían los conocimientos suficientes sobre los beneficios del coaching. Esto podría afectar tanto la calidad y el nivel de desempeño personal como organizacional dada la carencia de una de las disciplinas y herramientas más dinámica y poderosa.

✓ Opinión sobre el Coaching

Los datos de la Tabla 4y Tabla 5 reflejan el recuento de la opinión de los encuestados acerca de qué es el coaching para ellos.

Se puede observar que el 32,5% de los por ciento de los consultados consideran que el coaching está representado por todas las alternativas mientras que solamente el 2,5% no lo ven figurado en ninguna de las opciones.

Finalmente, el 18,8% asevera que es un entrenamiento, un 13,8% cree que son herramientas comunicacionales, el 13,8% supone que es asesoramiento personal y organizacional y el 11,3% sostiene que es un proceso de aprendizaje. El 7,6% restante se dirime entre supervisión, planificación y evaluación.

Por otro lado, el 50% del personal de gestión aseveran que el coaching está representado por todas las alternativas y el 33% lo catalogan como entrenamiento y como asesoramiento personal y organizacional.

Se podría inferir entonces que, la mayoría del personal, al poseer pocas nociones sobre el coaching, desconoce que el mismo estimula la adquisición de competencias, posibilita que los líderes puedan asistir el desempeño profesional de sus seguidores comprendiendo la relación entre comportamiento y resultados y optimiza el proceso educativo.

Al respecto, Jiménez Cortés (2012) señala que el Coaching, se muestra como una estrategia formativa e investigadora eficaz que, reúne los principios comentados e incorpora otras características propias de una formación del profesorado efectiva. Entre ellas señala:

- ofrecer oportunidades de prácticas con feed-back
- proporcionar un incremento de la conciencia
- facilitar la transferencia del aprendizaje

Para concluir, la esencia del coaching es acompañar a los individuos o equipos para desenvolverse en beneficio del desarrollo de habilidades, al mismo tiempo que lo asiste hacia la meta y resultados deseados.

	En su opinión el Coaching es									Total
	Entrenamiento	Supervisión	Planificación	Evaluación	Proceso de aprendizaje	Herramientas comunicacionales	Asesoramiento personal y profesional	Todas las anteriores	Ninguna	
Personal de Gestión	1	0	0	0	1	0	1	3	0	6
Profesores	14	1	4	1	8	11	10	23	2	74
Total	15	1	4	1	9	11	11	26	2	80

Tabla 4: Recuento de Opinión sobre el Coaching por personal de Gestión y Profesores. Elaboración Propia

En su opinión el Coaching es				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entrenamiento	15	18,8	18,8	18,8
Supervisión	1	1,3	1,3	20,0
Planificación	4	5,0	5,0	25,0
Evaluación	1	1,3	1,3	26,3
Proceso de aprendizaje	9	11,3	11,3	37,5
Herramientas comunicacionales	11	13,8	13,8	51,2
Asesoramiento personal y profesional	11	13,8	13,8	65,0
Todas las anteriores	26	32,5	32,5	97,5
Ninguna	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Tabla 5: Recuento de Opinión sobre el Coaching total de Encuestados. Elaboración Propia

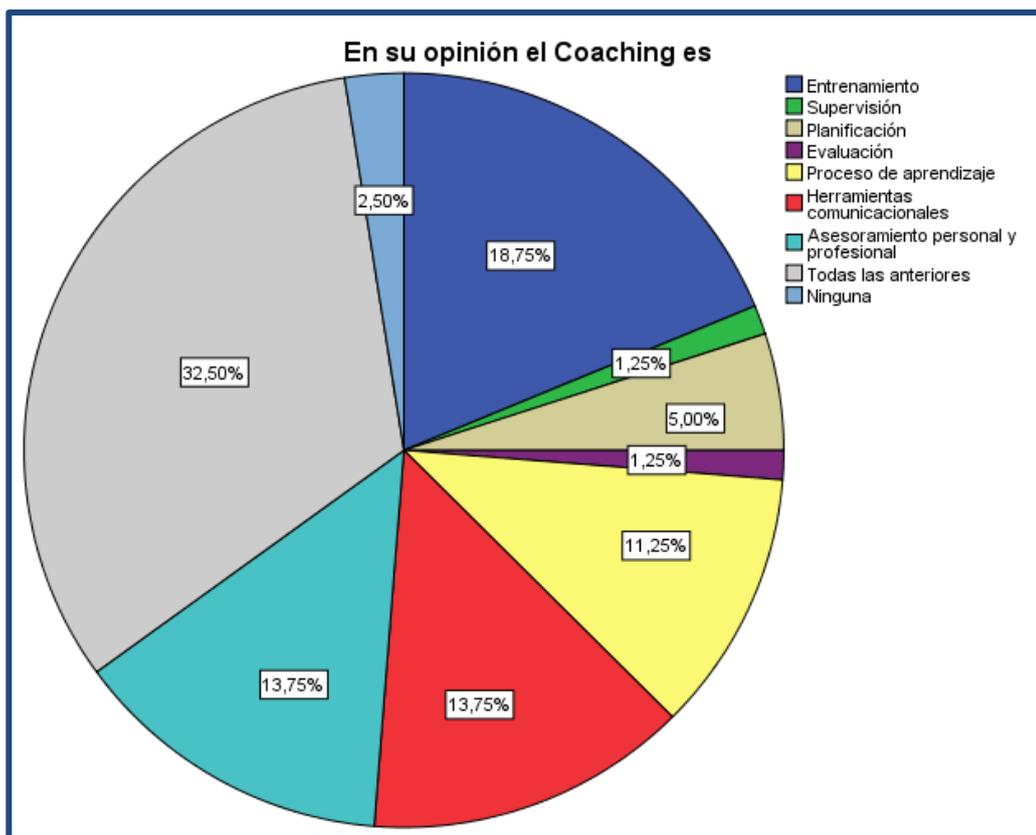


Gráfico 4: Opinión sobre qué es el Coaching. Elaboración Propia

✓ **Aplicación del Coaching por líderes educativos.**

Es menester que tanto el personal de gestión educativa como los profesores, ejerzan su liderazgo educativo contribuyendo responsablemente en pos de mejorar las experiencias formativas.

Este liderazgo educativo maximiza el potencial de los individuos involucrados en el proceso educativo. Un líder educativo es todo aquel miembro de una comunidad educativa (en cualquier rol), que contribuye a la creación de la energía total requerida para mejorar el aprendizaje (Jiménez Cortés, 2012).

Es, desde este enfoque hacia el liderazgo educativo, en donde se puede encontrar un punto de llegada nutritivo para el coaching (Soto Vidal, 2009).

Ahora bien, si se tiene en cuenta que el 48,7% de los encuestados dice tener pocos conocimientos sobre el Coaching, se observa en Tabla 6, que un 60% de los mismos

considera que esta disciplina debería ser aplicada totalmente por los líderes educativos. Asimismo, en Tabla 7 el 83,33% del personal de gestión opina que está totalmente de acuerdo con que los líderes educativos apliquen coaching.

En definitiva, el coaching debería ser aplicado totalmente en las organizaciones educativas dado que beneficia las relaciones interpersonales, propicia cambios en las competencias personales como grupales y establece relaciones confiables facilitando el manejo eficiente de los recursos y mejorando el desempeño laboral.

Considera usted que el Coaching debe ser aplicado por los líderes educativos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente	48	60,0	60,0	60,0
Medianamente	11	13,8	13,8	73,8
Nunca	5	6,3	6,3	80,0
No se	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Tabla 6: Aplicación del Coaching por parte de líderes educativos. Elaboración Propia

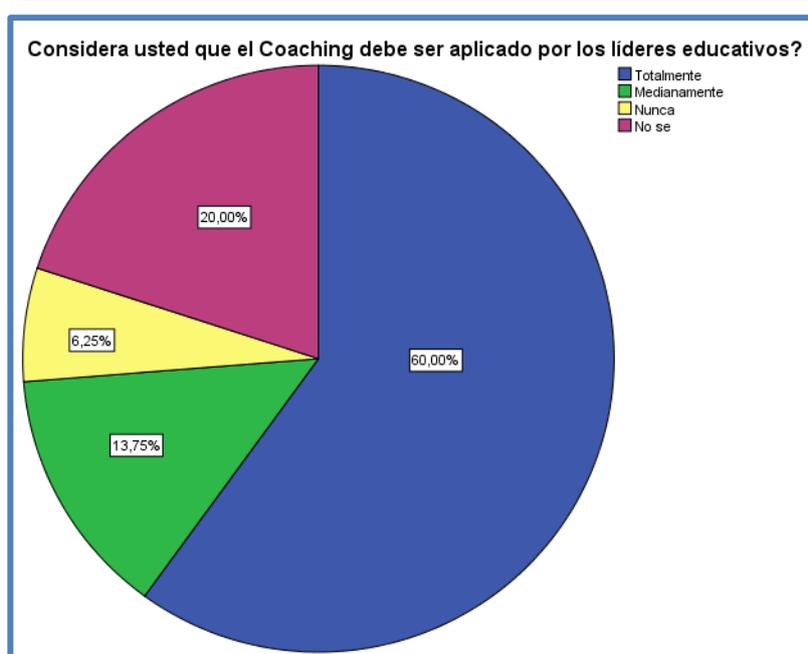


Gráfico 5: Aplicación del Coaching por parte de líderes educativos. Elaboración Propia

Tabla cruzada ¿Considera usted que el Coaching debe ser aplicado por los líderes educativos?*Se desempeña como...

Recuento		Se desempeña como...		Total
		Personal de Gestión	Profesor	
¿Considera usted que el Coaching debe ser aplicado por los líderes educativos?	Totalmente	5	43	48
	Medianamente	0	11	11
	Nunca	0	5	5
	No se	1	15	16
Total		6	74	80

Tabla 7: Tabla cruzada entre Aplicación del Coaching por parte de líderes educativos y Rol. Elaboración Propia

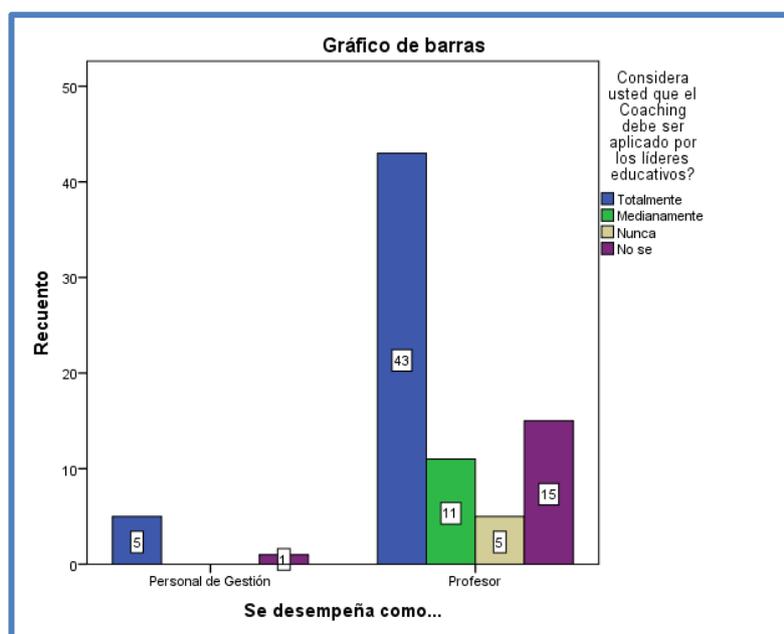


Gráfico 6: Cruzamiento de datos entre Aplicación del Coaching por parte de líderes educativos y Rol.

Elaboración Propia

✓ Aplicación del Coaching por líderes educativos.

Teniendo en cuenta los datos que arroja la Tabla 8 se puede deducir que todo el personal encuestado considera en un 62,5% que todas las opciones presentadas deben considerarse para la aplicación del Coaching por los líderes educativos. Un 25% de los consultados afirman que se debe diagnosticar la institución, un 3,8% manifiesta que es

necesario ejecutar acciones, el 2,5% supervisar, otro 2,5% evaluar, un 1,3% planificar y finalmente un 2,5% considera que no se aplica ninguna de las alternativas propuestas.

En referencia a la Tabla 9, se observa que el 50% del personal de gestión considera que deben considerarse todas las opciones presentadas para la aplicación del Coaching por parte de los líderes educativos, un 33,33% considera que se debe diagnosticar la institución y por último un 16,67 señala que es imprescindible evaluar.

Es importante destacar que para la aplicación efectiva del coaching necesariamente corresponde anticipar un diagnóstico previo de la realidad institucional como así también del personal que justifique su aplicación. Es importante dejar en claro que diagnosticar es un proceso sistemático y riguroso, no una simple intuición. Es, para Murillo (2013), una oportunidad para intercambiar ideas sobre la realidad de la organización, realizar un análisis de los distintos ámbitos de la gestión teniendo en cuenta los aspectos académico-curricular, administrativo, organizativo y la gestión de los recursos humanos, entre otros. Esto, tiene como finalidad detectar puntos fuertes, débiles y problemas en un contexto y momento determinado, para generar un proceso de cambio.

Para cerrar, sería transcendental que, tanto directivos como los docentes, sean quienes se convirtieran en coaches motivadores que permitan originar cambios y adquirir de nuevas competencias.

Para aplicar Coaching al personal de su institución es imprescindible

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diagnosticar la institución	20	25,0	25,0	25,0
Supervisar	2	2,5	2,5	27,5
Planificar	1	1,3	1,3	28,7
Evaluar	2	2,5	2,5	31,3
Ejecutar	3	3,8	3,8	35,0
Todas las anteriores	50	62,5	62,5	97,5
Ninguna	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Tabla 8: Aspectos a tener en cuenta para la Aplicación del Coaching. Elaboración Propia

	Para aplicar Coaching al personal de su institución es imprescindible							Total
	Diagnosticar la institución	Supervisar	Planificar	Evaluar	Ejecutar	Todas las anteriores	Ninguna	
Personal de Gestión	2	0	0	1	0	3	0	6
Profesor	18	2	1	1	3	47	2	74
Total	20	2	1	2	3	50	2	80

Tabla 9: Entrecruzamiento de datos entre Aspectos a tener en cuenta para la Aplicación del Coaching y Rol.

Elaboración Propia

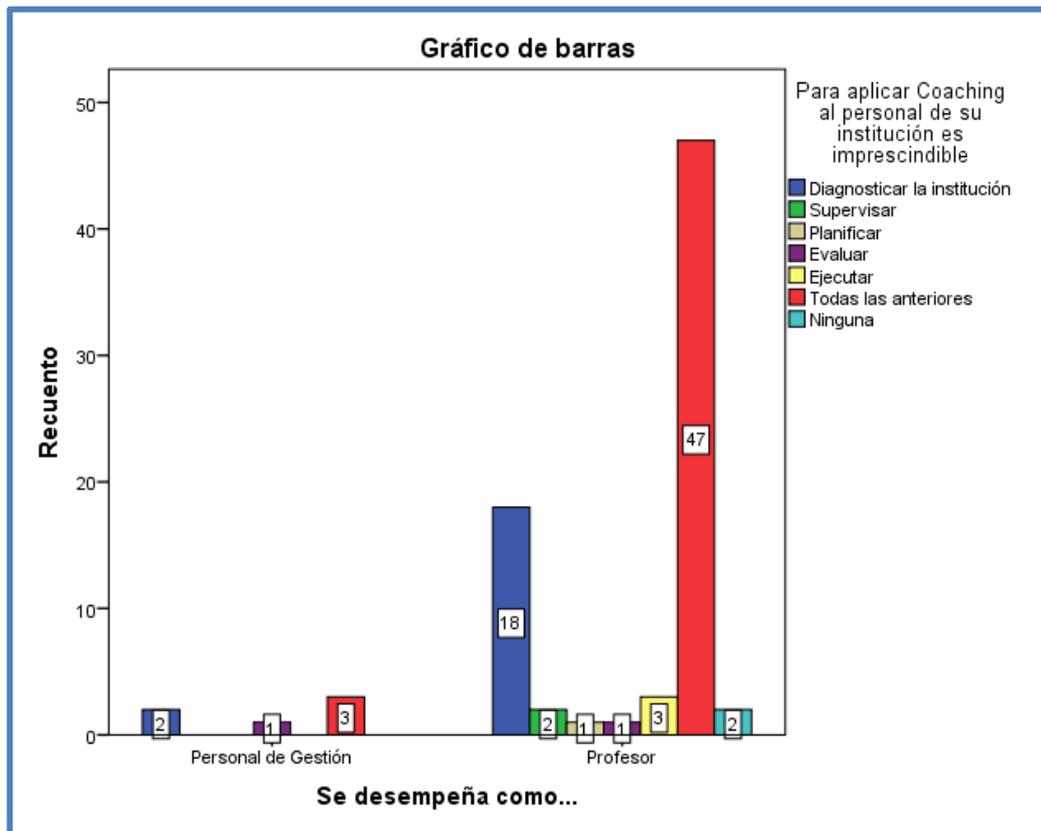


Gráfico 7: Cruzamiento de datos entre Aspectos a tener en cuenta para la aplicación del coaching y Rol.

Elaboración Propia

4.1.2. VARIABLE II: NIVEL DE DESEMPEÑO

✓ **Asistencia del líder a la institución.**

La Tabla 10 revela que el 56,3% de los encuestados exponen que la asistencia del superior a la institución es regular y el 40% indica, en cambio que es permanente. Un 2,5% señala que es irregular y solo un 1,3% dice que el superior no asiste a la institución.

En cuanto a los directivos, se observa en la Tabla 11 y el Gráfico 8, que un 50% corroboran que su asistencia es totalmente permanente y un 50% manifiesta que es irregular.

Se puede inferir de los datos que los superiores cumplen en un alto grado la permanencia dentro de las instituciones, reflejando así el nivel de responsabilidad y compromiso. Se entiende como superiores al personal de gestión de una organización educativa. Es menester que los horarios del personal de gestión estén elaborados de tal manera que siempre se encuentre en la institución un miembro cuando el plantel docente esté en actividades.

La asistencia de su superior a la institución durante la semana es

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Permanente	32	40,0	40,0	40,0
	Regular	45	56,3	56,3	96,3
	Irregular	2	2,5	2,5	98,8
	Nunca	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Tabla 10: Asistencia del superior a la institución. Elaboración Propia

Tabla cruzada Se desempeña como... *La asistencia de su superior a la institución durante la semana es

	La asistencia de su superior a la institución durante la semana es				Total
	Permanente	Regular	Irregular	Nunca	
Personal de Gestión	3	3	0	0	6
Profesor	29	42	2	1	74

Tabla 11: Cruzamiento de Asistencia del superior a la institución y rol. Elaboración Propia

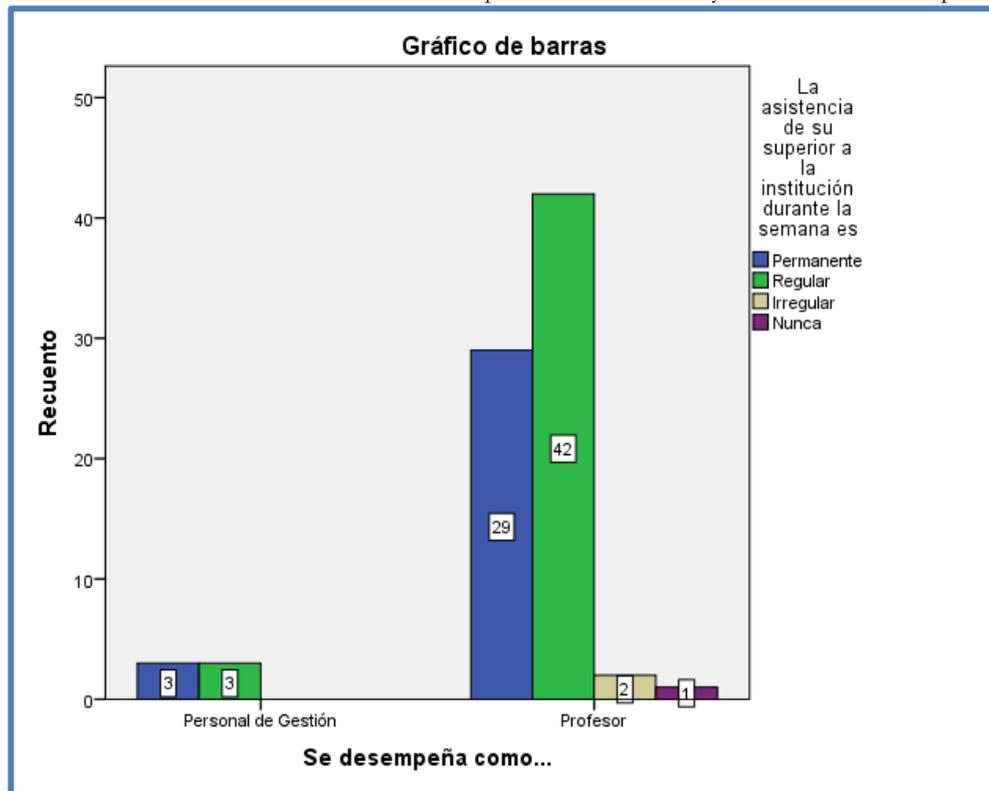


Gráfico 8: Cruzamiento de datos Asistencia del superior a la institución y rol. Elaboración Propia

✓ **Frecuencia de acompañamiento del personal de gestión educativa en el aula y la gestión**

Frente a los resultados que muestra el Gráfico 9, se observa que el 50% de los docentes opinaron que el directivo algunas veces lo acompaña en el aula y/o gestión; 18,8 por ciento que siempre los acompaña; 21,3% que casi nunca lo hacen y un 10% manifiestan que nunca lo hacen.

Por su parte, el personal de gestión considera en un 50% que siempre son acompañados por sus superiores y otro 50% indica que a veces son acompañados.

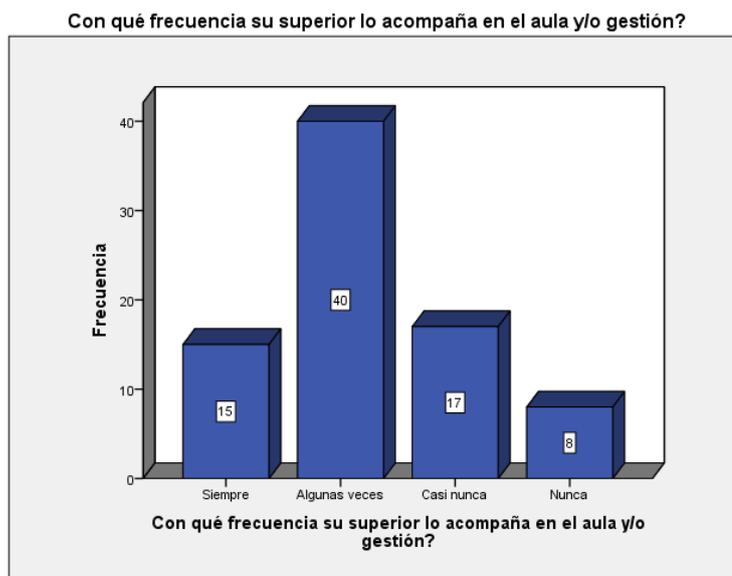


Gráfico 9: Frecuencia del acompañamiento del personal de gestión educativo en el aula y/o gestión.

Elaboración Propia

Con qué frecuencia su superior lo acompaña en el aula y/o gestión?

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Siempre	3	50,0	50,0	50,0
	Algunas veces	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Siempre	12	16,2	16,2	16,2
	Algunas veces	37	50,0	50,0	66,2
	Casi nunca	17	23,0	23,0	89,2
	Nunca	8	10,8	10,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 12: Frecuencia de acompañamiento del personal de gestión educativa en el aula y/o gestión.

Elaboración Propia

Acompañar es una palabra que evoca la sensación de estar cerca, de apoyar, gestionar y canalizar las dificultades del acompañado, además de potencializar sus habilidades en beneficio del proceso pedagógico (Mercado, 2012).

El proceso de acompañamiento dentro de la organización educativa busca orientar, construir, orientar y generar la reflexión sobre la práctica pedagógica y la coherencia de la misma con el ser humano que se pretende formar. El acompañamiento pedagógico supone retos y compromisos pasa a constituirse en un proceso, no en una acción de un momento. Busca estar con el otro, acompañarlo, ser parte de su reflexión, desarrollar empatía y corresponsabilidad.

El acompañamiento como método de dirección confiere mayor confianza en el desempeño docente y colabora en la autogestión del cambio para el mejoramiento de los aprendizajes escolares y como instancia del desarrollo profesional.

Del análisis de los datos obtenidos se puede inferir que la mayoría de los encuestados considera que el acompañamiento se está cumpliendo algunas veces o casi nunca, siendo éste un factor clave para fortalecer a los docentes como líderes de cambio e innovación y mejorar la calidad educativa general.

Es imprescindible tener en cuenta que el acompañamiento pedagógico genera y fortalece la cultura de revisión e innovación de la práctica orientada hacia la mejora de la calidad.

✓ **Frecuencia de orientaciones del personal de gestión educativa para la mejora de la labor.**

Orientar significa indicar, señalar, mostrar el camino, guiar, conducir. Por lo tanto orientación es un proceso por el cual se ayuda a otro para que sea capaz de elegir, prepararse para su desempeño.

Bajo esta perspectiva, la orientación educativa funciona como apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje ya que brinda herramientas para que el profesor pueda organizar con mayor eficacia su actividad y facilitar la mejora del rendimiento en los alumnos. Al mismo tiempo brinda ayudar al profesor desde una perspectiva más personal, en cuestiones

vinculadas a la salud laboral y la carrera profesional, aspectos que tienen una incidencia indirecta en los alumnos.

De acuerdo a la Tabla 13, los docentes en un 55,4% aseguran recibir algunas veces orientaciones particulares por parte del directivo, casi nunca un 27%, 13,5% la reciben siempre y 4,1% por ciento nunca. En cambio los directivos alegan en un 50% que siempre reciben orientaciones personalizadas y un 50% en algunas oportunidades.

Se infiere de los datos obtenidos que los docentes estarían recibiendo algunas veces orientaciones pedagógico/metodológicas por parte de los directivos. Esto reflejaría algún déficit en la relación de comunicación viéndose afectado, en alguna medida el proceso de enseñanza-aprendizaje, la salud laboral y la carrera docente como la calidad educativa en general.

Con qué frecuencia recibe orientaciones particulares de su superior para mejorar su trabajo pedagógico/metodológico?

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Siempre	3	50,0	50,0	50,0
	Algunas veces	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Siempre	10	13,5	13,5	13,5
	Algunas veces	41	55,4	55,4	68,9
	Casi nunca	20	27,0	27,0	95,9
	Nunca	3	4,1	4,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 13: Frecuencia de orientaciones del personal de gestión para mejorar el trabajo pedagógico/metodológico. Elaboración Propia

✓ **Frecuencia de promoción, por parte del personal de gestión educativa, de círculos de estudios, charlas y otros escenarios de mejoramiento profesional**

La Tabla 14 revela que el 66,2% de los docentes están de acuerdo que los directivos algunas veces promueven los círculos de estudio y propician el mejoramiento profesional y el

27% manifiesta que siempre lo hacen. No obstante existe un 5,4% que indica que esta promoción no se da casi nunca y solo un 1,4% exterioriza que nunca se da.

En cuanto a los directivos se observa que un 83,3% manifiestan que siempre se dan los procesos de mejoramiento y otro 16,7% que sólo algunas veces lo efectúan.

Con qué frecuencia su superior promueve círculos de estudio, charlas u otros escenarios de mejoramiento profesional?

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Siempre	5	83,3	83,3	83,3
	Casi nunca	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Siempre	20	27,0	27,0	27,0
	Algunas veces	49	66,2	66,2	93,2
	Casi nunca	4	5,4	5,4	98,6
	Nunca	1	1,4	1,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 14: Frecuencia de promoción de círculos de estudio, charlas u otros escenarios de mejoramiento profesional por parte del personal de gestión. Elaboración Propia

Los gráficos 10 y 11 exponen la frecuencia de promoción de círculos de estudio, charlas y otros escenarios de mejoramiento profesional, teniendo en cuenta el parecer de los directivos y de los docentes.

Con qué frecuencia su superior promueve círculos de estudio, charlas u otros escenarios de mejoramiento profesional?

Se desempeña como...: Personal de Gestión

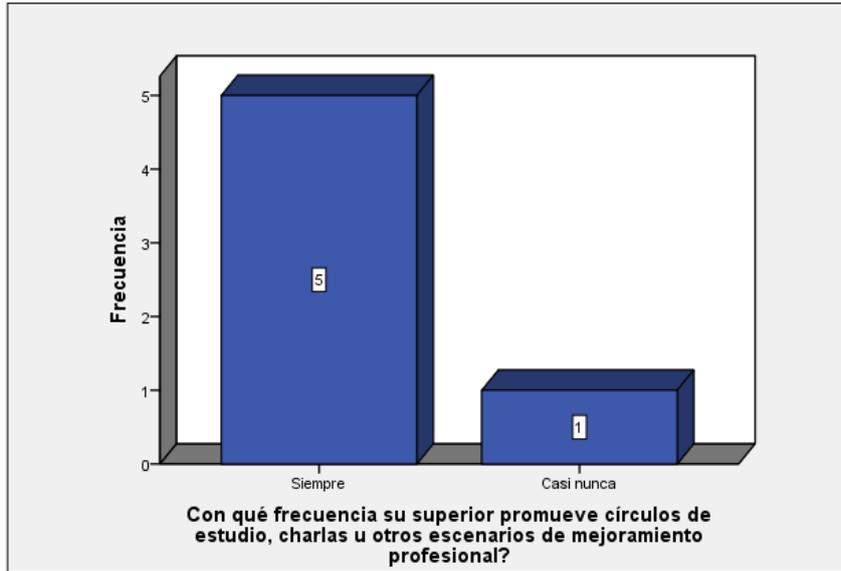


Gráfico 10: Frecuencia de promoción de círculos de estudio, charlas y otros escenarios de mejoramiento profesional por parte del personal de gestión según la mirada de los directivos. Elaboración Propia

Con qué frecuencia su superior promueve círculos de estudio, charlas u otros escenarios de mejoramiento profesional?

Se desempeña como...: Profesor

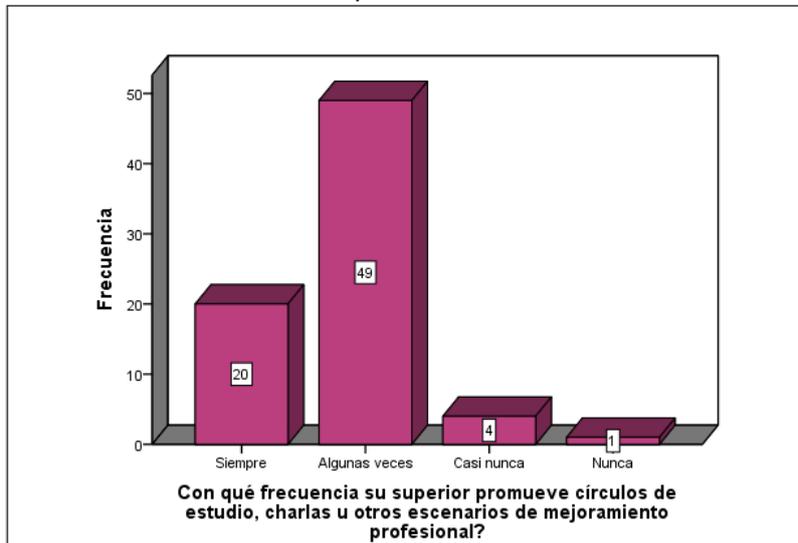


Gráfico 11: Frecuencia de promoción de círculos de estudio, charlas y otros escenarios de mejoramiento profesional por parte del personal de gestión según la mirada de los docentes. Elaboración Propia

Para Anderson (2010), esta categoría refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. También señala que para lograrlo, es necesario la realización de prácticas concretas como la atención y el apoyo individual a los docentes, la estimulación intelectual, y la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de visión y metas organizacionales.

Se infiere, según los datos arrojados de la encuesta, que los docentes creen recibir en algunas oportunidades capacitación por parte de los directivos, lo que mostraría el compromiso de los mismos con el mejoramiento profesional y el estímulo hacia la innovación colaborando con el avance hacia la excelencia educativa.

✓ **Estilo de gestión del personal de gestión educativa**

Se ha explicitado a lo largo del presente trabajo que, tras numerosos estudios, se han logrado definir varios estilos de liderazgo. Al mismo tiempo se aclaró que se puede liderar de muchas maneras existiendo varios modos de conseguir que otros actúen.

Estos estilos de liderazgo resultan de la manifestación de las actitudes ante diversas circunstancias y se originan los propios valores y modelos mentales.

En general, según la Fundación Cideal (2015)⁹, todos los estilos de liderazgo se diferencian en función a la tarea, la efectividad y su gestión de las relaciones por parte del líder. Lo anteriormente expresado abre la posibilidad de que el líder pueda gestionar su propio estilo de liderazgo, sin estar definitivamente vinculado a uno, utilizando un estilo diferente o varios de ellos en función de su lectura de la situación en cada momento.

⁹La Fundación CIDEAL trabaja en el ámbito de la cooperación internacional desde hace más de 25 años, llevando a cabo actividades de investigación, formación y asistencia técnica y ejecutando proyectos de desarrollo en diversos países del Sur. Creada en Madrid en 1983 como una organización privada sin ánimo de lucro, hoy cuenta con delegaciones y expertos permanentes en América Latina, Caribe, África, Asia y Oriente Próximo.

En la Tabla 15 se presentan los resultados arrojados por la encuesta en este punto. Los docentes afirman en un 31% que el estilo de gestión de los directivos es orientado a la tarea, un 19% opina que es orientado a la efectividad y el 9% a las personas. Hay un 12% de docentes que aseveran que en los directivos se conjugan los tres estilos de gestión simultáneamente mientras que hay un 3% que considera que no estarían representados por ninguna alternativa. En el gráfico 12 se muestran las frecuencias de la elección de los docentes referida a esta variable.

En cambio los directivos dicen en un 50% que están representados por todas las opciones mientras que un 33% señala estar orientado a la tarea y un 16,7% orientado a la efectividad.

Se puede deducir entonces que los directivos se encuentran desempeñando su labor orientados a las tareas de manera efectiva, según lo manifestado por los docentes.

En su opinión, el estilo de gestión de su superior presenta las siguientes características

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Orientado a la tarea	2	33,3	33,3	33,3
	Orientado a la efectividad	1	16,7	16,7	50,0
	Todas las anteriores	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Orientado a la tarea	31	41,9	41,9	41,9
	Orientado a la efectividad	19	25,7	25,7	67,6
	Orientado a las personas	9	12,2	12,2	79,7
	Todas las anteriores	12	16,2	16,2	95,9
	Ninguna	3	4,1	4,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 15: Estilo de gestión por parte de los directivos según la mirada de los docentes y del personal de gestión institucional. Elaboración Propia

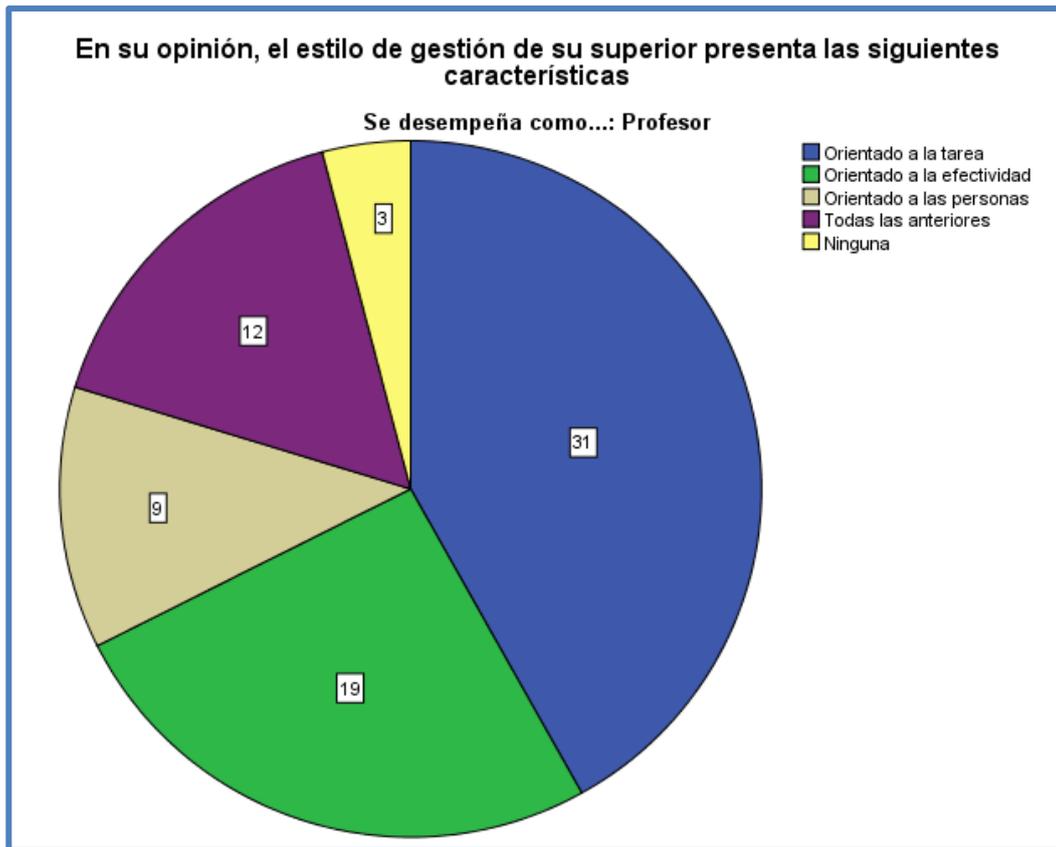


Gráfico 12: Frecuencia de estilo de gestión por parte de los directivos según la mirada de los docentes.

Elaboración Propia

4.1.3. VARIABLE III: TIPO DE LIDERAZGO

✓ **Personas a quien consulta el personal de gestión ante la toma de decisiones.**

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas, se conoce que en una instancia anterior, se deben evaluar alternativas de acción posible y para que esto pueda darse, es menester conocer, comprender, analizar la situación.

En este apartado se puede observar, que para el personal de gestión, el tomar decisiones, en algunos casos, podría ser simple y el proceso de daría de manera implícita encontrándose la solución rápidamente, pero coexisten situaciones donde, para otros no es

tan simple dado que una mala decisión podría tener repercusiones en la vida, en un contexto laboral, o en situaciones que involucren a terceros.

En la Tabla 16 se puede apreciar que el 50% de los docentes manifiestan que los directivos, para tomar decisiones, consultan al director, rector, secretario académico; un 17,6% revelan que recurren al inspector o supervisor y un 6,8% dice que consultan con los docentes. Asimismo existe un 8,1% de profesionales que considera que no consultan y deciden por sí mismos, mientras que un 1,4% piensa que no consultan y son temerosos a la hora de tomar decisiones. Finalmente existe un 16,2% que manifiesta no saber a quiénes consultan los directivos frente a la toma de decisiones.

En el mismo sentido, los directivos opinaron de sus superiores frente a esta variable. Ellos opinan en un 33,3% que los superiores consultan con los supervisores, otro 33,3% considera que lo hacen con el director, rector o secretario académico, un 16,7% señalan que no consultan y deciden solos y otro 16,7% opinan que no consultan y son temerosos a la hora de tomar decisiones.

Se puede inferir que si bien tanto el personal de gestión institucional como los superiores a estos consultan al momento de tomar decisiones, no existiría una cuota importante de participación de los estamentos inferiores en esta materia.

Las ventajas de obtener la participación de los miembros de un equipo en las decisiones son mayor calidad de la decisión dado que se contará con los conocimientos y experiencia de mayor número de participantes; mejor aceptación de la decisión, pues al ser considerada su opinión la tomarán como propia y mayor motivación del equipo al ser considerados como elementos importantes en la toma de decisiones.

Su superior, cuando va a tomar decisiones consulta...

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Al supervisor	2	33,3	33,3	33,3
	Al director, rector, secretario académico	2	33,3	33,3	66,7
	No consulta y decide por sí solo	1	16,7	16,7	83,3
	No consulta, es temeroso y no toma decisiones	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	A todos los docentes	5	6,8	6,8	6,8
	Al supervisor	13	17,6	17,6	24,3
	Al director, rector, secretario académico	37	50,0	50,0	74,3
	No consulta y decide por sí solo	6	8,1	8,1	82,4
	No consulta, es temeroso y no toma decisiones	1	1,4	1,4	83,8
	No sabe	12	16,2	16,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 16: Modalidad de consulta frente a la toma de decisiones. Elaboración Propia

✓ **Tipo de liderazgo ejercido por el personal de gestión educativa**

Se ha desarrollado ampliamente, en el marco teórico, el concepto de liderazgo y se ha llegado a la conclusión que en la actualidad, se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual un individuo logra influir en otros con el propósito de lograr objetivos comunes(Northhouse, 2004).

En la Tabla 17 se distingue el pensamiento de los docentes y del personal de gestión institucional frente al tipo de liderazgo ejercido por el personal de gestión. Los docentes consideran en un 50% que el tipo de liderazgo de sus superiores es netamente administrativo; un 21% destaca que es democrático, un 17,6% carismático, el 6,8% laissez-faire y el 4,1% autocrático.

Se puede inferir de estos datos que para los docentes, los directivos ejercerían un tipo de liderazgo netamente administrativo observándose una alta preocupación por las tareas sin descuidar la búsqueda y promoción de la participación del grupo, aunque habría algunos vestigios del tipo autocrático manejándose independientemente del grupo y en otros laissez-faire donde el líder permanecería alejado de los centros de decisión y sólo intervendría excepcionalmente.

En cuanto a la opinión del personal de gestión institucional se percata que no habría acuerdo en el tipo de liderazgo ejercido por sus superiores. Esto se deduce de los porcentajes y la frecuencia de elección mostrada en la tabla 17 y en el gráfico 13, donde el 33,3% opina que el tipo de liderazgo es carismático, es decir aquel que consigue obtener el compromiso de los demás y se convierte en el impulsor del cambio organizativo buscando el apego ético y emocional de los seguidores con los objetivos y valores a conseguir para intentar movilizar al grupo. Existe también un 16,7% de los directivos que en cambio opinan que el tipo de liderazgo de sus superiores es Laissez-faire, otro 16,7% autocrático, un 16,7% administrativo y finalmente un último 16,7% democrático.

Considera usted que el liderazgo ejercido por su superior es...

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Laissez-faire	1	16,7	16,7	16,7
	Autocrático	1	16,7	16,7	33,3
	Administrativo	1	16,7	16,7	50,0
	Democrático	1	16,7	16,7	66,7
	Carismático	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Laissez-faire	5	6,8	6,8	6,8
	Autocrático	3	4,1	4,1	10,8
	Administrativo	37	50,0	50,0	60,8
	Democrático	16	21,6	21,6	82,4
	Carismático	13	17,6	17,6	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 17: Tipo de liderazgo ejercido por el personal de gestión institucional. Elaboración Propia

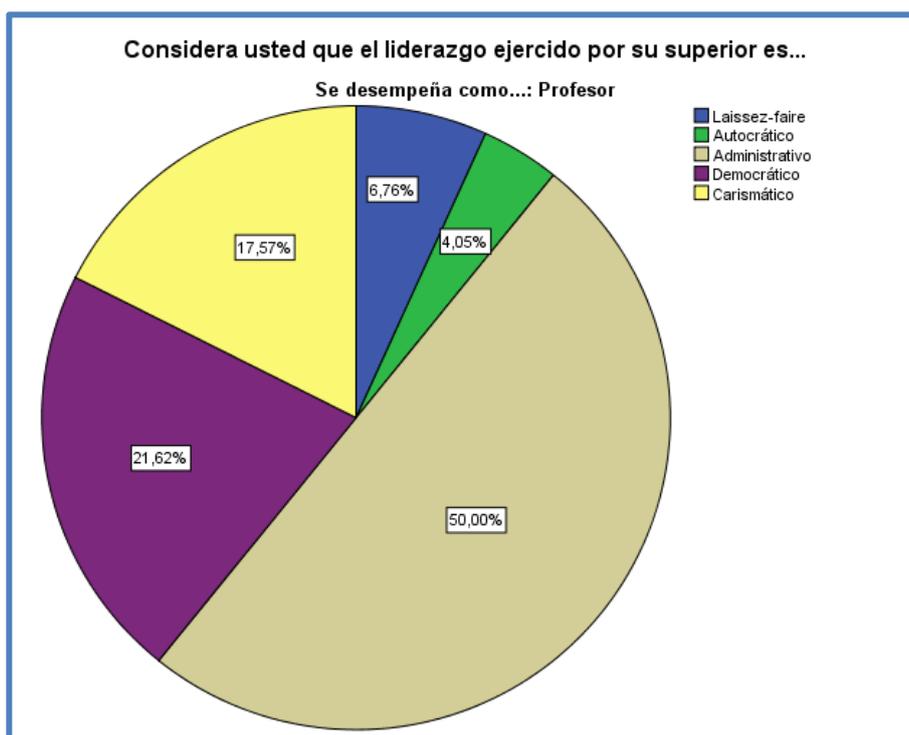


Gráfico 13: Tipo de liderazgo del personal de gestión institucional según la mirada de los docentes.

Elaboración Propia

✓ **Forma de comunicación del personal de gestión educativa**

Se ha visto, a lo largo de la presente investigación, que una de las principales cualidades de todo líder es la capacidad de comunicar y lograr influenciar a las personas. Por lo tanto, si la comunicación no existe, no habrá seguidores, no habrá liderazgo.

En referencia a esta variable se percibe en la Tabla 18 que los docentes encuestados manifiestan que el estilo de comunicación del personal de gestión es en un 58,1% cara a cara y el 37,8% lo hace por escrito. Existen porcentajes menores de docentes que señalan que la comunicación se realiza a través de terceros en un 1,4%, otro 1,4% que indica que evitan comunicarse y un 1,4% que no se comunican.

Los directivos, por su parte, consideran en un 83,3% que sus superiores se comunican con ellos cara a cara y un 16,7% sostiene que evitan comunicarse.

Cabe señalar, que de lo expresado puede extraerse que tanto los docentes como el personal de gestión coinciden en considerar en su mayoría que habría comunicación directa cara a cara.

Su superior, cuando se comunica con usted lo hace preferentemente...

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Cara a cara	5	83,3	83,3	83,3
	Evita comunicarse	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Cara a cara	43	58,1	58,1	58,1
	Por escrito	28	37,8	37,8	95,9
	A través de terceros	1	1,4	1,4	97,3
	Evita comunicarse	1	1,4	1,4	98,6
	Nunca se comunica	1	1,4	1,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 18: Método de comunicación del personal de gestión institucional. Elaboración Propia

✓ **Herramientas comunicacionales que posee el personal de gestión educativa**

En el apartado anterior se ha hablado de la importancia de la comunicación en las organizaciones entendiéndose que, la comunicación, determina el tipo de relación que se tiene y viceversa. Por tal motivo se puede inferir que mejorando las comunicaciones se mejorarán las relaciones.

Para mejorar estas relaciones existen herramientas que sirven para guiar y moderar conversaciones fluidas y efectivas, por eso es transcendental que los líderes institucionales las apliquen.

En la Tabla 19 se observa el parecer de los docentes y directivos al respecto de las mismas. Se advierte que el 50% de los directivos considera que sus superiores poseen todas las herramientas comunicacionales, un 16,7% considera que poseen escucha activa; un 1,6% comunicación verbal y otro 1,6% manejo del silencio.

Los docentes, en cambio reparan que los directivos poseen todas las herramientas comunicacionales en un 20,3%; que se comunican verbalmente en un 32,4%; mediante preguntas abiertas y cerradas un 13,5%; escucha activa otro 13,5%; 8,1% opina que se manejan con mensajes en primera persona, el 2,7% utiliza comunicación no verbal, el 1,4% recurre al parafraseo y otro 1,4% al manejo del silencio. También hay un 6,8% de los docentes que manifiesta que los directivos no utilizan ninguna de las herramientas.

En su opinión, cuáles de estas herramientas comunicacionales posee su superior?

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Escucha activa	1	16,7	16,7	16,7
	Comunicación verbal	1	16,7	16,7	33,3
	Manejo del silencio	1	16,7	16,7	50,0
	Todas las anteriores	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Escucha activa	10	13,5	13,5	13,5
	Comunicación verbal	24	32,4	32,4	45,9
	Comunicación no verbal	2	2,7	2,7	48,6
	Preguntas abiertas y cerradas	10	13,5	13,5	62,2
	Parafraseo	1	1,4	1,4	63,5
	Mensajes en primera persona	6	8,1	8,1	71,6
	Manejo del silencio	1	1,4	1,4	73,0
	Todas las anteriores	15	20,3	20,3	93,2
	Ninguna	5	6,8	6,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 19: Herramientas comunicacionales que posee el personal de gestión. Elaboración Propia

En su opinión, cuáles de estas herramientas comunicacionales posee su superior?

Se desempeña como...: Profesor

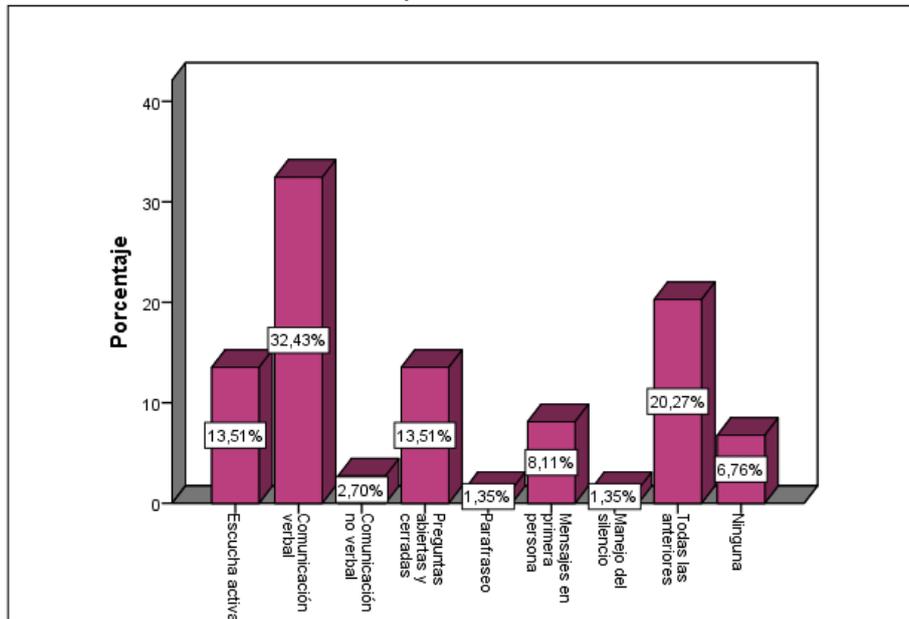


Gráfico 14: Herramientas comunicacionales que posee el personal de gestión institucional según la mirada de los docentes. Elaboración Propia

✓ **Actitud del personal de gestión educativa frente al clima organizacional**

El clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral y que ejerce influencia directa en su conducta y comportamiento.

A continuación se presenta en la Tabla 20 los resultados obtenidos de las encuestas respecto de la actitud del personal de gestión frente al clima organizacional.

En su opinión, la actitud que manifiesta su superior frente al clima actual de la organización es...

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Interesado	2	33,3	33,3	33,3
	Cooperativo	1	16,7	16,7	50,0
	Comprometido	2	33,3	33,3	83,3
	Desinteresado	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Interesado	25	33,8	33,8	33,8
	Cooperativo	12	16,2	16,2	50,0
	Responsable	11	14,9	14,9	64,9
	Comprometido	18	24,3	24,3	89,2
	Proactivo	3	4,1	4,1	93,2
	Desinteresado	5	6,8	6,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 20: Actitud del personal de gestión frente al clima organizacional. Elaboración Propia

Los resultados volcados en la Tabla 20 muestran que, los docentes consideran en un 33,8% que los directivos están interesados por el clima organizacional actual, un 24,3% dice que se muestran comprometidos, 16,2% cooperativos, 14,9% responsables, 4,1% los considera proactivos y finalmente un 6,8% los catalogaron como desinteresados. En cuanto a los directivos ellos opinaron sus superiores están en un 33,3% comprometidos y un 33,3% interesados, un 16,7% resultan cooperativos y otro 16,7% considera que están desinteresados.

Se infiere que tanto los directivos como los docentes opinan que hay interés por parte de los superiores en cuanto al clima organizacional con una gran inclinación hacia el compromiso.

Se muestra, seguidamente, el gráfico 15 que muestra la distribución de opinión de los docentes con respecto a la actitud de los superiores frente al clima organizacional.

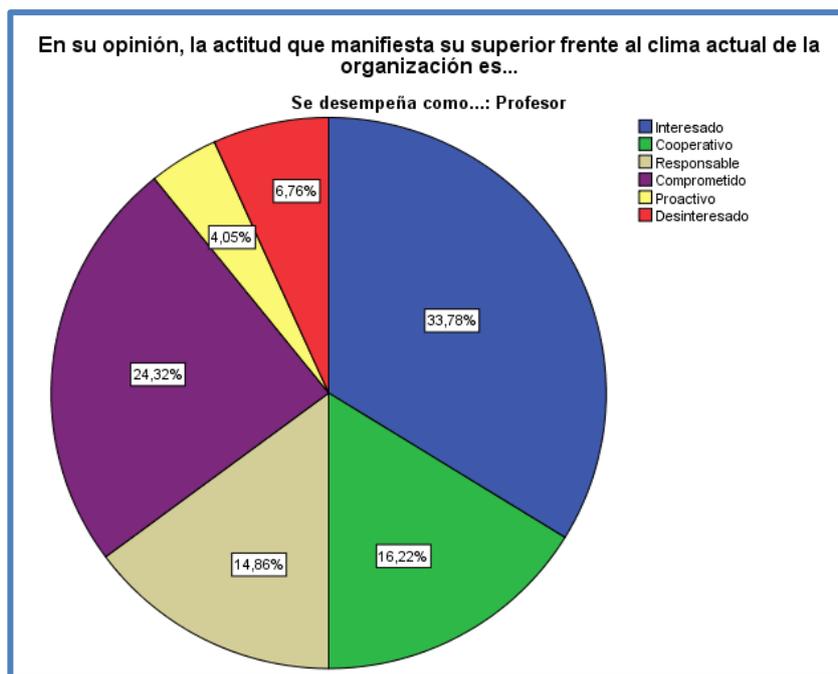


Gráfico 15: Actitud de los directivos frente al clima organizacional según la mirada de los docentes.

Elaboración Propia

4.1.4. VARIABLE IV: COMPETENCIAS

✓ **Competencias del personal de gestión educativa**

En cuanto a competencias Masten y Coatsworth (2011) consideran que el término tiene un doble significado: por un lado el buen desempeño alcanzado y por otro la capacidad que tiene un individuo para actuar exitosamente en el futuro. Los autores añaden que las competencias surgen de una interacción compleja entre potencialidades propias de la persona y la interacción con el ambiente.

Esta opción se presentó a los encuestados como alternativa de respuesta múltiple dado que se pretendió agrupar varias variables categóricas –según las competencias para el líder de la gestión institucional de Pozner (2012), con respuestas de

una pregunta cerrada donde los encuestados admiten reconocer o no las opciones que se ofrecen.

Se presenta a continuación, la Tabla 21 y el Gráfico 16 con las opciones elegidas tanto por los directivos como por los docentes.

En la misma, se puede observar que la competencia que más poseen los superiores es la orientación a logros elegida por 69 encuestados. Le siguen el trabajo en equipo y el liderazgo seleccionada por 25 personas cada una. Con 20 votaciones se encuentran las competencias de visión de futuro y negociación y atención a conflictos. Sigue la apertura al aprendizaje organizacional y la reflexión sobre la acción con 13 elecciones, 8 para uso correcto de las Tics y 2 para la competencia de innovación. Hubo 6 personas que consideraron que sus superiores no disponen de ninguna de las competencias presentadas como opción.

		Recuento
Su superior, a su criterio posee las siguientes competencias...	Visión de futuro	20
	Orientación a logros	69
	Trabajo en equipo	25
	Apertura al aprendizaje organizacional	13
	Innovación	2
	Comunicación efectiva	12
	Negociación y atención a conflictos	20
	Liderazgo	25
	Uso correcto de las Tics	8
	Reflexión sobre la acción	13
	Todas las anteriores	16
	Ninguna	6

Tabla 21: Actitud del personal de gestión frente al clima organizacional. Elaboración Propia

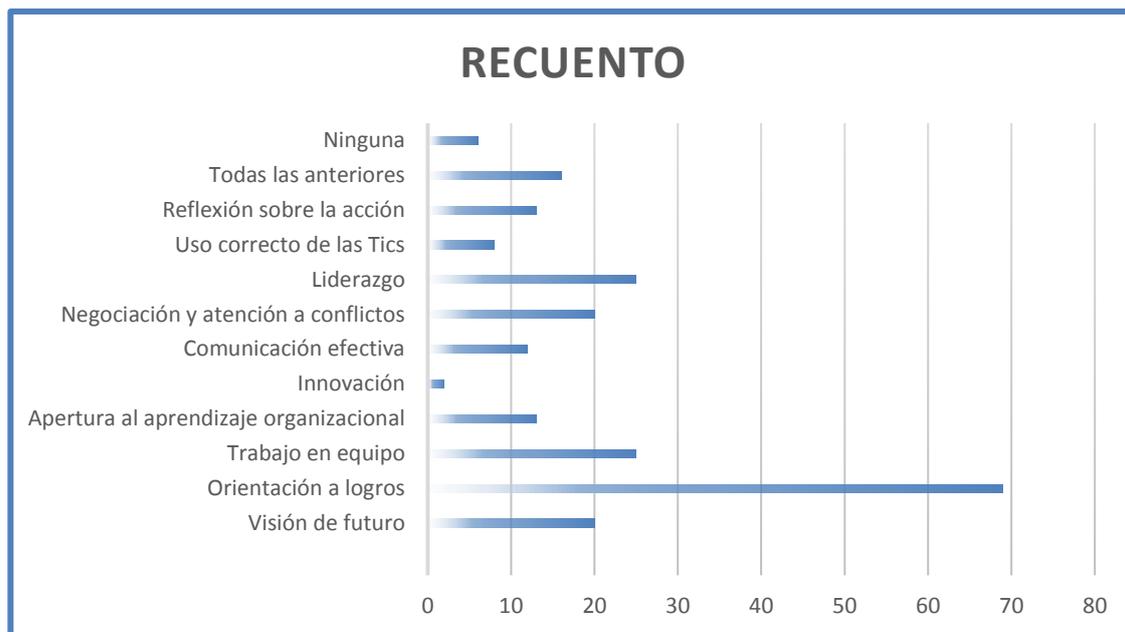


Gráfico 16: Competencias del personal de gestión institucional. Elaboración Propia

✓ **¿Cómo debería conducirse el personal de gestión educativa para mejorar la calidad educativa de la institución**

Para la presente variable se elaboró una pregunta abierta, la cual giró en torno a la manera de conducirse del personal de gestión para mejorar la calidad educativa de la institución.

El asiento y tabulación de esta pregunta se realizó extrayendo en una matriz de datos las respuestas textuales brindadas por los encuestados. De acuerdo a la frecuencia y similitud de las respuestas, se procedió a realizar el análisis.

De una muestra total de 80 personas, el 62,16% decidió no contestar esta pregunta. Del 37,84% que respondió, resultaron las afirmaciones que se presentan en la Tabla 22.

Variable III	Cómo debería conducirse el personal de gestión educativa para mejorar la calidad educativa de la institución?
Ítems Consideraciones	
6	Acompañar más en la gestión con responsabilidad y compromiso y realizar más capacitaciones
7	Debería brindar asesoramiento a todos los docentes que no poseen esta herramienta para mejorar la comunicación y el aprendizaje y dar lo mejor para obtener el potencial de sus alumnos. Es importante que vaya a las aulas y se comunique mejor con los docentes. Tendría que salir de su oficina. Mas acercamiento y devolución sobre la acción docente
18	Estar presente, ser comunicativo, tener más escucha, mayor apertura, más flexibilidad, resolución de conflictos, acompañar en las problemáticas y buscar en equipo las soluciones favorables, hacerse cargo de los problemas Lograr obtener feed-back con todos los sectores centralizando la acción de las distintas sedes. Poseer herramientas comunicacionales
7	Liderazgo democrático y trabajo en equipo, entendiendo la importancia de la acción participativa de los actores de la institución con el fin de llevar adelante un cambio innovador. Consulta a los docentes en cuanto al aspecto institucional como el pedagógico.
2	Tener un plan estratégico

Tabla 22: ¿Cómo debería conducirse el personal de gestión educativa para mejorar la calidad educativa de la institución? Elaboración Propia

Como puede verse en la tabla mostrada anteriormente, las respuestas giraron en torno a la necesidad de presencia activa y mejora en la comunicación por parte del personal de gestión junto a la utilización de las herramientas comunicacionales. Así mismo, se puede inferir que los encuestados aspiran a que los líderes desplieguen acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa, convocando y valorando el trabajo en equipo, respeto y confianza mutuos entre docentes y líderes. También se pretendería realizar planificaciones pedagógicas en equipo junto al monitoreo y análisis de los resultados académicos, la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios, y el perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales.

Consideran al mismo tiempo que los líderes de la gestión institucional deben estar orientados por un plan estratégico, brindando acompañamiento permanente al docente en el aula para lograr un trabajo mancomunado. Así mismo, se mostraría la necesidad de dar la motivación necesaria al personal, guiándolos hacia el logro de los objetivos planteados y manteniendo comunicación directa.

Al considerar las respuestas de los encuestados se deduciría que el personal de gestión, como líderes educacionales, estaría más abocado a las cuestiones organizativas-administrativas y postergando, tal vez, las competencias interpersonales como preocupación por los otros, escucha activa, claridad y concisión en la expresión, trabajo en equipo; las competencias de dirección y liderazgo como motivación, desarrollo del personal; y las competencias técnicas de gestión como la negociación, organización de recursos y comprensión de contexto.

De todos modos, docentes y personal de gestión, juegan un rol muy importante como líderes educacionales. La idea de un liderazgo distribuido que integre atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado y dirigido hacia la mejora de factores colaboraría con la consecución de la excelencia en la calidad educativa (Anderson, 2010).

4.2. Resultados del Método Cualitativo

A continuación se analizarán las entrevistas en profundidad semiestructuradas para evaluar Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015), realizadas a los líderes de la Gestión Educativa de una Institución de Educación Superior de Zona Norte de Buenos Aires. Cabe señalar que no se ha realizado la entrevista al Regente de la Institución por estar bajo licencia. Este hecho no representa para la presente investigación un aporte significativo dado que sí se han entrevistado al resto del personal de gestión institucional.

Dentro de las técnicas cualitativas se privilegió la entrevista semiestructurada en

profundidad, en que los sujetos evaluados narran sus historias de vida, sus vivencias, concepciones acerca del trabajo, sobre sí mismos y los otros en el contexto laboral.

Para la realización de la síntesis evaluativa final, se utilizó la categorización que realiza Pérez Jáuregui (2015) para el Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral.

Según Pérez Jáuregui (2015), es requisito para la aparición del liderazgo auténtico, que el nivel de aspiraciones se vea acompañado por un nivel de competencias afín, que sustenten y den credibilidad a su conducta, tanto en los conocimientos específicos pertinentes al trabajo, como en lo relacional del modo de interactuar con los otros. En cuanto al liderazgo inauténtico, se presenta cuando el nivel de aspiraciones a liderar sobrepasa las capacidades y competencias cognitivas y relacionales del líder formal, pudiendo dar lugar a fracasos en la función, inconsistencias en el ejercicio del rol generadoras de ansiedad, desconfianza, resentimientos y conductas que buscan rebajar los valores de los otros, como intento inauténtico de afirmación de una autoestima frágil.

En cuanto al Proyecto de Vida laboral, Pérez Jáuregui (2015) lo clasifica como:

- Proyecto de Vida Laboral Auténtico, con tipo de relación con el trabajo Adaptación creativa, donde el trabajador es protagonista activo de su proyecto.
- Proyecto de Vida Laboral Inauténtico, con tipo de relación con el trabajo:
 - Inadaptación (el individuo no posee suficientes recursos personales para lograr adaptarse a las exigencias y demandas de la situación laboral)
 - Sobre adaptación (el individuo se adaptaría excesivamente a los requerimientos del exterior, en una actividad sacrificada y sostenida, buscando responder con gran auto-exigencia a la demanda laboral)

En el Anexo 3 se observan las transcripciones de las entrevistas a los líderes.

Para preservar la identidad de cada uno de los profesionales, se les asignó un número de entrevistado.

Finalmente, para poder realizar una correcta contextualización, la organización donde se desempeñan los entrevistados es de carácter: Jerarquía administrativa Estricta y con rígida distribución de funciones, Procedimientos de control y Supervisión cercana, Centralización en la toma de decisiones, con Retribución monetaria fija y permanente con un rol de Ideal de trabajador Adaptado a las normas y Obediente a la autoridad.

PRESENTACION 1

Entrevistado N°1 Edad: (31)

Antigüedad en el puesto: dos años

INICIO

El entrevistado N°1 se muestra ante el entrevistador como una persona sociable, extrovertida, agradable y persuasiva. Se esfuerza por transmitir una buena impresión. Pareciera que disfruta hablando con las personas, influenciándolas y persuadiéndolas desde su punto de vista, utilizando su facilidad verbal, fuertes habilidades de comunicación y estilo carismático que se muestran cuando señala que *"...soy egocéntrico. Toda la vida fui igual. Me siento muy seguro de mí mismo. Con respecto a los otros, no suelo denigrarlos, los tomo....o trato de motivarlos como dale, a ver... Estimular sería la palabra. En cuanto a lo personal, siempre me dijeron que soy líder porque siempre estoy proponiendo, manejando el grupo, coordinando. Soy guía y lo hago inconscientemente, me sale naturalmente y la mayoría me sigue. No sé si lo hago bien o mal, pero me siguen. Con muy pocas personas choco y eso pasa porque tenemos personalidades muy fuertes?"*.

El entrevistado N°1 manifiesta ser amistoso, extrovertido, espontáneo y divertido en sus relaciones interpersonales y lo subraya cuando expresa que *“En lo laboral veo que el personal me responde. De hecho, como dije al principio, soy bueno y le pongo un voto de confianza a la gente y cuando me defraudan actúo de distinta manera. Tengo la conducción. También tengo la parte infantil dentro del trabajo (bromeo, hago chistes, etc.), pero cuando en el lugar que me tengo que poner soy firme”*.

Pareciera una persona dinámica e impaciente, motivada por la diversidad, el cambio y la variedad de tareas y responsabilidades. Manifiesta que le incomoda la rutina y podría llegar a aburrirse si su día a día no incluye variedad de actividades. Esto estaría fundamentado cuando indica que *“El trabajo que hago en la actualidad me encanta. Es un despiñole, un millón de papeles, un día estoy bien otro día protesto porque tengo que hacer las cosas para ayer, pero me encanta y me gustaría seguir creciendo”*.

Se puede inferir de la entrevista que el entrevistado N°1 ha formado su personalidad, expectativas personales y laborales de acuerdo a las interacciones con los demás, en especial con su madre. Esto puede observarse cuando indica que su madre revelaba que era muy inteligente y vago. Además, cuando se muestra asombrada al ver que su hijo es profesor como ella y trabaja en la misma organización. Al mismo tiempo, cuando enuncia que *“A nivel formativo, estudios, tardé un montón en terminar la carrera técnica de productor de televisión. De hecho colgué mal, debía una materia y no la quería dar. Y luego de la insistencia de mi entorno la di”*.

Se puede deducir que el entrevistado N°1 tiene un Proyecto de Vida Laboral Auténtico. Esto, según el decir de Anastasi, correspondería al logro de las etapas de desarrollo laboral no implicando ausencia de conflictos y contradicciones sino capacidad de asumirlos y superarlos permitiendo el desarrollo de sus posibilidades y, el entrevistado, lo muestra cuando expresa que *“Mi situación laboral fue super positivo todo. Algunas cosas costaron, otras no... Me motiva la posibilidad de seguir ascendiendo, me llevo re bien con la gente. No me siento frustrado y en el rol estoy genial. Quisiera llegar a ser director o más. No tengo temores, soy bastante arriesgado. Me gustan los desafíos. Es prueba y error. Si me equivoco me equivoco, pero puedo aprender.”*

El entrevistado N°1 se muestra como una persona generalmente directa. Lo aclara cuando expresa que a la ex jefa le decía lo que pensaba pero siempre de buena manera y que en la actualidad, hace lo mismo con sus dirigidos, aunque con ellos no siempre lo hace de buenos modos. También, al entrevistado N°1 lo motivarían los desafíos y no tendría mayores inconvenientes al momento de asumir riesgos. Esto se observa cuando indica que quiere seguir creciendo en lo laboral y llegar a ser Director General o más. Este aspecto, según Pérez Jáuregui (2015) muestra adaptación dado que la persona interactúa con su medio para la satisfacción no solo de sus motivaciones personales y necesidades sino de las demandas que la situación laboral le plantea. Al mismo tiempo, Pérez Jáuregui (2000) señala que la organización laboral que colaboraría al desarrollo de una adaptación creativa, sería aquella con una estructura tal que estimulase el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores con pautas claras y coherentes en las políticas de dirección de personal, situación que no se observa en la organización a la que pertenece el entrevistado N°1. La adaptación creativa implica un comportamiento ajustado a las normas organizacionales, donde la persona trabaja en provecho de las normas de la organización, pero manteniendo su sentido de la identidad, ejerciendo creatividad hallando otras alternativas en lo que hace a las normas periféricas y el entrevistado N°1 mostraría ser una persona que, de acuerdo a cada situación, se ajustaría o no a las normas y los procedimientos preestablecidos. Esto puede inferirse cuando exterioriza que cuando su ex jefa le indicaba algo con lo que no estaba de acuerdo, luego de exponerle su parecer, de todas maneras actuaba según lo establecido por la autoridad. En algunas oportunidades se sentiría más seguro consultando, relevando información y ajustándose a los procedimientos, lo indica cuando expone que consulta mucho con su directora actual y, en otras situaciones, preferiría conducirse en base a su intuición y actuar con seguridad de forma más autónoma e independiente aunque considera que le faltan aún más conocimientos pedagógicos.

El estilo de liderazgo del entrevistado N°1 pareciera ser democrático y amistoso y, según Covey, centrado en principios. Esto se observa cuando indica que tiene mucha energía positiva, que en primera instancia cree en los colaboradores y que quiere seguir aprendiendo. Buscaría las opiniones de los demás en el momento de establecer metas y objetivos. Y motivaría a sus colaboradores hacia un curso de acción utilizando sus habilidades persuasivas y carismáticas. En cuanto a la Toma de Decisiones, al entrevistado N°1 le gustaría hacer las cosas bien y evitaría tomar una decisión instantánea o una decisión para la cual crea que no tiene suficiente información, necesitando tiempo para establecer todos los caminos y las opciones que puede tener antes de actuar. Se interesaría por las opiniones de los otros en situaciones de toma de decisiones, lo aclara cuando indica que consulta a su directora. En cuanto a la Comunicación pareciera que el entrevistado N°1 utilizara su energía, magnetismo personal y carisma para mostrar sus ideas y planes a las personas, lo ha mostrado durante toda la entrevista manifestando características naturales para una buena comunicación verbal, exponiéndose fluido para expresarse y muy conversador.

En relación a las teorías del liderazgo el entrevistado N°1 pareciera estar parado sobre la teoría de los rasgos cuando manifiesta que *“El Buen líder tiene que tener: Presencia. Presencia hablo del aspecto físico, sabiduría hablo de formación pedagógica académica. Saber. Con respecto al carácter digo personalidad. El líder tiene que tener carácter para saber imponerse y plantarse ante ciertas situaciones”* y esto está contextualizado en una organización gubernamental que pareciera estar aún dentro de las teorías de Weber, Taylor y Fayol con Visión mecanicista, Supuesto Racional – Económico Homo Economicus.

Para finalizar, y teniendo en cuenta las entrevistas y encuestas, se puede inferir que el entrevistado N°1 pareciera ser proactivo, comunicador directo, seguro de sí mismo, confiado, independiente y persuasivo, competitivo con otros. Sería dominante, tomando la autoridad y responsabilidades con firmeza, decisiones rápidas, audacia. Mostraría ser

extrovertido, motivado por desafíos, directo y expeditivo. Pareciera que disfrutara de la variedad de trabajo la adaptación rápida a los cambios.

Por último, la síntesis evaluativa categorial final según Pérez Jáuregui (2015) sería: Liderazgo y PVL predominantemente auténticos.

PRESENTACION 2

Entrevistado N° 2 Edad: (36)

Antigüedad en el puesto: quince años

INICIO

Entrevistado N° 2 se muestra ante el entrevistador como una persona muy seductora, sociable, algo introvertida y muy agradable. Pareciera que disfruta del momento.

Se puede inferir de la entrevista que el Entrevistado N° 2 ha formado su personalidad, expectativas personales y laborales de acuerdo a las interacciones con su madre. Esto puede observarse cuando indica jugaba a ser maestra y participar en el jardín de infantes de su madre. Es notable esta fuerte influencia de la madre, tanto en su vocación como en el estilo de liderazgo que utiliza. Al mismo tiempo se observa en la entrevista cómo su familia fue de especial apoyo para sus decisiones; ayudar al otro es un valor que trae desde pequeña, destacado por su familia.

Pareciera haber una coherencia a lo largo de su vida, en cuanto a los valores que para ella son importantes: ayudar al otro; colaborar; sentirse parte. Esto también se observa cuando destaca que es afectuosa, buena compañera y tiene muy buena relación con la autoridad, características que destaca de su paso por el colegio e influencia familiar.

Los vínculos con otros son importantes para ella, como también el apoyo a los mismos y la participación del otro como valor indispensable que ayude al logro de los objetivos. Sentirse necesaria en el instituto, sentir que ayuda al otro, es como cuando era necesaria para hacer los mandados de la familia y se destacaba por ser cariñosa con sus pares y profesores en el colegio.

No obstante ello, al obtener hace cuatro años un segundo empleo en donde pudiera aplicar su carrera de grado, decidió apostar a este último para el desarrollo de su carrera laboral, sin descuidar el empleo en el instituto, donde despliega su vocación de niña y ve concretado sus valores en acciones: sentirse útil; ayudar al otro; etc.

El Entrevistado N° 2 ejerce un tipo de liderazgo basado en principios, que según Arce(2000)es aquel liderazgo que se ejerce con autoridad moral, con buen ejemplo, basado en valores de reconocimiento universal. Es el líder que da mensajes con sus acciones y con sus palabras. Lo expresado se observa cuando el Entrevistado N° 2 destaca valores como escucha activa, saber apoyar, acompañar, saber comunicar, hacer participar, trabajar en equipo. Lo refuerza con sus respuestas como cuando sostiene: *“...Yo creo que en cuanto a que estamos hablando de liderazgo, yo creo que la gente que yo tengo que coordinar o acompañar, esta es mi opinión, si vos los obligás, les exigís, tratándolos mal, ese liderazgo a mí no me gusta, creo que si a la gente vos le hablás bien, le decís mirá, tengo que hacer esto, llegar a este objetivo, qué te parece, me podés ayudar, mirémoslo juntos, o sea haciéndolo todo en equipo me parece que ahí se llega siempre a buen puerto”*.

No se desprende de sus respuestas que tenga algún tipo de inadaptación o sobre-adaptación a su proyecto de vida laboral *“...estos últimos años, estuve pensando bajar unas horas acá en el instituto, porque le estoy dando más prioridad al otro, pero por eso mismo, porque tengo un cariño con este lugar. No tengo fantasías, a mí me gusta el lugar que tengo, el cargo que tengo. Acá hay un tema que yo comparo y tengo presente mi otro trabajo. Si yo tendría solo este trabajo, sí quisiera crecer, creo que podría crecer, aspirar a un cargo superior, porque me capacité y puedo seguir haciéndolo, sé que podría. Pero no me interesa en este momento, estoy apostando al otro”*. Por el contrario, parecería ser que al tener una

posición cómoda y que no le demanda demasiada energía “...*hay cosas que las hago de taquito...*”, pese a apostar a su empleo en marketing y ventas para el desarrollo profesional, y el conflicto que el tener dos empleos puede generar, realiza una adaptación creativa eligiendo hacer un alto en el crecimiento y plan de carrera que sabe podría lograr en el instituto. Además, según su propio decir, disfruta de ambos trabajos, y continúa planeando adaptaciones que le permitan continuar con los dos: reducción horaria en el instituto, es una de sus acciones previstas.

Pareciera que el Entrevistado N° 2 se maneja con valores, en los que cree. Esos valores los encuentra en su empleo en el instituto como así también en su otro trabajo.

Con respecto al cumplimiento de las etapas de su desarrollo laboral, se deduciría que va logrando cumplirlas en ambos empleos. En el instituto ha decidido por el momento no aspirar a crecer, manteniendo el buen desempeño. En el trabajo comercial, es donde apuesta a un crecimiento profesional. Compatibiliza sin demasiados inconvenientes ambos, pese a que viaje frecuentemente en el relacionado con las ventas.

Lo que parecerían ser sobre-adaptaciones, como por ejemplo, el tema de la falta de cantidad de horas de sueño o bien, cuando expresa que le da vergüenza que la llamen jefa, en realidad no se pueden definir como tales. Esto se infiere dado que con respecto al tema de la cantidad de horas de sueños, está resolviéndolo con adaptación creativa, buscando una reducción de horas laborales en el instituto. Por el lado de la vergüenza que dice le produce que la llamen jefa, no es consistente con su elevada autoestima y sus afirmaciones como ser “...*Es mi opinión, me parece que hablando bien y pidiéndole a la gente que tenemos que llegar a un punto a un lugar, creo que se llega y por ahora, tengo treinta y seis pero por toda esta vida que tengo de trabajo y tuve gente a cargo y me han cumplido todos...*”

Por lo expuesto, se deduciría que el Entrevistado N° 2 construye su proyecto desplegando sus aptitudes y recursos, asegurando la conservación y el desarrollo de sus potencialidades y buscando consolidar su autorrealización con ese despliegue. Están presente

en ella, los rasgos principales que distinguen a un Proyecto de Vida Laboral Auténtico. El Entrevistado N° 2 tiene una personalidad madura, integrada en los distintos estratos de la personalidad, e integrada con el mundo. Existe una coherencia integrativa del presente, pasado y futuro de acuerdo a sus dichos y manifestaciones: su vocación era ser maestra, rol que adaptado ejerce en el instituto donde puede aplicar su carrera del profesorado. En su presente apuesta al desarrollo del empleo en negocios, marketing, apoyándose en su carrera de grado. El proyecto se estructura en base a motivaciones predominantemente esenciales, no presentándose los trastornos característicos del sufrimiento laboral, con tendencia a valores. Puede, siendo fiel a sus valores, lograr su autorrealización mediante el mundo del trabajo en el que participa.

En conclusión, se entiende que cuenta con un proyecto de vida laboral auténtico, con adaptación creativa al trabajo y un tipo de liderazgo basado en principios.

PRESENTACION 3

Entrevistado N° 3 Edad: (61)

Antigüedad en el puesto: quince años

INICIO

El entrevistado N° 3 se muestra ante el entrevistador como una persona muy segura, sociable y muy agradable.

Se puede inferir de la entrevista que el Entrevistado N° 3 ha formado su personalidad en base a mucho esfuerzo personal. Según manifiesta, ha tenido una infancia bastante sufrida, dado que sus padres, al ser extranjeros no permitían que socializara con compañeros. Esto la llevó a aprender a leer sola desde muy niña. Indica que se *“escondía a la noche y ponía el velador*

debajo de la sábana y leía hasta las dos o tres de la mañana". Al mismo tiempo afirma que sus padres nunca la incentivarón demasiado.

La escolaridad para el Entrevistado N°3 tampoco pareciera haber sido demasiado fácil, dado que su rebeldía e inquietud irritaban a algunos docentes, llegando algunos –según recuerda- a *"ponerle chinches en el guardapolvo para afirmarla a la silla y así no dejarla mover"*. La entrevistada infiere que esto se debía a que se aburría en la escuela.

Menciona también que frente a la situación de opresión vivida por sus padres, decidió mudarse con su abuela y auto mantenerse para poder así decidir sobre su vida y su carrera profesional. Finalmente, estudió de grande y cuando creyó que todo se encausaba fallece su marido. Con este hecho como corolario, se observa su poder de resiliencia dado que no solo terminó de estudiar sino que pudo *"progresar laboralmente y económicamente"*

En la actualidad, en cuanto a lo laboral se siente muy cómoda y satisfecha con lo realizado. Esto se observa cuando afirma que *"En este momento puedo decir que estoy plena de haber vivido intensamente cada cosa en cada día. No me quedan cosas por vivir ni a nivel laboral ni a nivel personal. Me he desarrollado como persona"*.

Puede desprenderse entonces que el Entrevistado N°3 presenta una Proyecto de Vida Laboral auténtico, dado que resultaría ser autor y protagonista de su historia de vida laboral presentando libertad y responsabilidad para y en su desarrollo.

Al mismo tiempo puede deducirse un predominio de autoestima y valoración. Esto se evidencia cuando indica que *"Mi estima es buena a pesar de todas mis carencias físicas. Tengo una deficiencia a nivel bucal dado a un grave estrés que tuve al perder a mi marido y eso no me afecta para nada. Mi autoestima es perfecta. Hacia lo demás también, yo confío"*

Pareciera demostrar ser una persona generalmente asertiva. A veces y según la situación tomará la iniciativa y asumirá compromisos que impliquen riesgos. También se mostraría abierta a la idea de los otros. Esto se observa cuando manifiesta que *"Hay decisiones que tomo sin consultar, pero me gusta consultar a pesar de que tenga una idea previa o decisión tomada"*

quiero redondear el panorama y tatar de observar que va a llegar bien a todos lados. Puedo llegar a cambiar la decisión porque el otro me convenció”.

El Entrevistado N°3 parecería estar cómodo, transmitiendo y compartiendo su experiencia y conocimientos, cuestión que se evidencia al decir que ha ayudado a formar a su equipo de trabajo.

Emergería del encuentro que el Entrevistado N° 3 no solo es guía, jefe o conductor, según el decir de Biosca (1994), sino que pareciera, como indica Drucker, ser una persona que no predica, sino actúa. Esto se observa cuando expresa “En cuanto a lo laboral, recién hacen tres años que estoy en este cargo. Logros... yo creo que se logró una organización administrativa que el instituto nunca tuvo. Junto al secretario actual, que empezamos juntos, hicimos un buen trabajo en equipo”.

El Entrevistado N° 3 señala refiriéndose a su estilo de liderazgo y el poder influir en otros que *“Yo desarrollo mis capacidades. Si ello hace que influya en el otro genial. No busco convencer. Me sale, me es innato. Trato de consensuar”* Esto señalaría que estaríamos en presencia de un liderazgo autónomo, con características individualistas, independiente, autónomo y único; dimensión que enfatiza las cualidades únicas y propias del líder que lo distinguen de los demás (Gupta, V.; Hanges, P.; Dorfman, P., 2002). Igualmente señala que *“No tengo un estilo predeterminado. A veces hay situaciones que tenés que bajar una orden y listo. Hay otras situaciones en las que tenés que consensuar”*. Como se puede observar aquí y según la teoría de enfoque de los rasgos caracterizados por Kirkpatrick y Locke(1991), se podría conjeturar que sus características son mando, motivación, integridad, confianza, capacidad cognitiva y conocimiento de la tarea.

Al mismo tiempo se puede desprender que su liderazgo ocurre en un contexto grupal, que el proceso de liderar ocurre dentro del grupos humanos, por lo tanto es un fenómeno social(Castro Solano, A.; Lupano Perugini, M.; Benatuil, D.; Nader, M., 2011). De todas maneras, pareciera que el Entrevistado N° 3 tiene un estilo de liderazgo

Transformacional dado que por lo revelado en el encuentro, disfruta fomentando el desarrollo personal, facilita la adaptación a nuevas tareas y roles, hace que su equipo sienta confianza, admiración, lealtad, transmite el valor de los resultados de las tareas y motiva a trascender los propios intereses por el bien de la organización y por el equipo. En síntesis, se puede deducir que es un líder motivador y próximo al trabajador resultando ser líder carismático

Para finalizar, y luego del análisis de la entrevista, se entiende que el Entrevistado N° 3 cuenta con un proyecto de vida laboral auténtico, con adaptación creativa al trabajo y un tipo de liderazgo auténtico.

PRESENTACION 4

Entrevistado N° 4 Edad: (63)

Antigüedad en el puesto: cuatro años

INICIO

El entrevistado N° 4 se presenta una apariencia tranquila y apacible aunque algo distante y expectante frente en la entrevista. Pareciera ser una persona bastante reflexiva dado que se toma su tiempo para responder. De todos modos, responde amablemente pero de una manera escueta y se muestra seguro de sí mismo

Frente a la primera pregunta ¿A qué le gustaba jugar de pequeño? Se asombró. Se observa seguidamente que comienza a relajarse e intenta contestar de manera más amplia.

Puede deducirse que tuvo mucha influencia paterna en la formación de su personalidad, expectativas personales y laborales. Esto se advierte cuando indica que él

estudió economía al igual que su padre. También manifestó que eligió economía porque es *“una ciencia amplia que permite una visión de la realidad integral y básicamente porque es una ciencia social”* pero que *“Imaginaba estudiar algo relacionado con la fabricación. Quería hacer algo con las manos”*. Este deseo se relacionaría con la visión del futuro que tiene cuando indica que *“Pienso jubilarme y desarrollar alguna actividad artística, aunque Todavía no tengo ganas de jubilarme”* y cuando expresa que *“todavía me queda para desarrollar lo artístico”*

Con respecto a su presente laboral no se lo nota muy motivado observándose esto cuando dice *“Ahora busco pasarla bien, lo mejor posible”*.

En referencia al liderazgo y la influencia en los otros manifiesta que *“influyo a través de la seducción. Ya sea a través del afecto, del poder, con indiferencia. No siempre me da resultado pero es la manera que conozco”*. *“Con respecto a los otros intento ayudarlos porque les gusta ser reconocidos y viendo cosas particulares en ellos. Esto lo hago como costumbre, forma parte de la forma de seducción, forma parte de dar afecto...”* Lo expuesto mostraría que puede ser convincente debido a su forma de ser encantadora, su acercamiento amigable, su facilidad de palabra y su habilidad de responder rápidamente a las preguntas, comentarios y objeciones. Comenta también que recurre al buen humor y a las sonrisas para evitar conflictos interpersonales tendiendo a poner énfasis en la armonía. Este estilo de liderazgo se encuadraría en la definición de Yukl (2002) que manifiesta que es el proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos.

Cuando se lo interroga sobre su estilo de liderazgo indica que *“Tiene que ver con lo personal ni siquiera con lo funcional. Es raro que yo pueda liderar personas con gustos muy distintos a los míos.”* Estas características mostrarían un estilo de liderazgo no estaría enmarcado en el enfoque situacional. El mismo, según Castro Solano et al. (2011), se basa en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas, teniendo que adaptar su estilo según la situación para que sus acciones resulten efectivas, y el Entrevistado N°4 aclara que *“Los que*

no tienen gustos parecidos a los míos no los puedo ni quiero liderar. Es decir, sobre ellos no voy a tener influencia ni quiero tenerla.”

Lo percibido hasta aquí mostraría que el Entrevistado N° 4 estaría naturalmente orientado a la variedad y le gustarían los cambios, tanto de tareas como de gente. En cuanto a su liderazgo adoptaría un estilo amigable y perfeccionista. Podría sentirse incomodo e intentar evitar situaciones en las que tenga que disciplinar.

En referencia a la toma de decisiones, el Entrevistado N° 4 se nota más bien cauteloso intentando tomar las decisiones correctas recolectando toda la información posible y consultando con los demás, valiéndose de más y mejor información para ser específico al decidir. Pareciera que necesitaría conocer todas las alternativas posibles y las consecuencias de una decisión antes de avanzar. Esto puede percatarse cuando señala que *“Consulta, consulto y consulto. Consulto gente, bibliografía... De acuerdo a mi grado de ignorancia. Puedo consultar profesores, parientes, amigos, pareja, hijos”*.

Frente a la tarea que realiza declara que *“no me apasiona. No... lo que más me gusta es enseñar. Pero no lo hago porque gano más con esto”*. Aquí se advertiría que sería una persona dinámica, motivada por la diversidad, el cambio y la variedad de tareas, incomodándole la rutina del día a día si no incluyera variedad de actividades. De hecho, señala que *“Si pudiera dejar el cargo lo dejaría porque no me apasiona.”*

Para finalizar, y luego del análisis de la entrevista, se puede deducir que el Entrevistado N° 4 cuenta, según Pérez Jáuregui (2015) con un proyecto de vida laboral y de liderazgo auténticos, con algunos rasgos de inadaptación, dado que algunas motivaciones secundarias predominan sobre las esenciales, el trabajo es percibido como fuente de satisfacción a sus necesidades vitales o bien del yo individual. También experimenta insatisfacción laboral y se relaciona con el trabajo desde una posición pasiva, no percibiéndose ni comportándose como protagonista activo en el proceso de crecimiento personal a través de su potencial laboral.

PRESENTACION 5

Entrevistado N° 5 Edad: (39)

Antigüedad en el puesto: quince años

INICIO

El entrevistado N° 5 se presenta una apariencia tranquila y muy entusiasmada frente en la entrevista. Pareciera, al igual que el entrevistado N° 4, ser una persona bastante reflexiva dado que se toma su tiempo para responder.

Puede deducirse que tuvo mucha influencia paterna y materna en la formación de su personalidad, expectativas personales y laborales. De su madre indica tener la veta de la medicina y de su padre indica que *“influyó en mí de manera positiva. Sobre todo me fomentaba el deporte, juegos didácticos y juegos de ingenio”*

El Entrevistado N°5 pareciera ser una persona más bien reservada y un tanto discreta. Interactúa con otros sin problemas pero puede considerársele como una persona que prefiere estar a solas. Esto puede vislumbrarse cuando señala que *“en mi familia me veían introvertida. Yo estaba en el medio de mis hermanos y pasaba desapercibida”*. Pareciera transmitir una impresión de autosuficiencia y escepticismo aclarando que *“La gente que me ve recién cree que soy muy dura, arrogante.”*

En lo que respecta al trabajo, el Entrevistado N° 5 pareciera ser una persona precisa, exacta y meticulosa, detestando cometer fallas o errores en su trabajo e interesándose mucho por los detalles. Buscaría la perfección; se esforzará mucho por acercarse a ella. Lo expresado se advierte cuando indica que *“Yo pido las cosas y las pido bien. También soy muy específica al pedir, es decir les digo de qué manera se debe hacer. Explico que quiero y cómo lo quiero. Soy clara y concisa. Tiene que salir bien. Si soy muy puntual y práctica cuando tengo que pedir algo. Si no se hace a mi manera me*

irrita un poco. Seguramente voy a decir que lo arregle, pero si veo que no lo van a cambiar, ya no insisto. A veces prefiero hacer yo las cosas porque quiero que se hagan como yo quiero”.

El Entrevistado N° 5 se consideraría que es sistemático, metódico y disciplinado. Tendería a seguir muy de cerca las políticas, pautas y reglas. Trabajaría más eficaz y cómodamente en situaciones estructuradas, claras e inequívocas. Debido a su necesidad innata de alcanzar la perfección, que puede ser vista como quisquillosa, puede frustrar e irritar a los demás aunque no sea su intención, cuestión que se distingue cuando exterioriza que *“Necesito algo más estructurado. Los cambios a mí me estresan muchísimo.”* Al mismo tiempo expone que en el trabajo *“Lo único que me gustaría es que se ordenen las cosas y trabajar ahí. Que sea un lugar donde si tengo que tomar una decisión, tenga el respaldo de alguien. Que yo me tenga que ajustar a algo y no tener que hacer siempre concesiones”.* Lo antedicho coincide con el decir de Yukl (2002) que afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia, mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, innovación y la adaptación. De todas maneras Northouse (2004) señala que, si bien son funciones diferenciales tienen aspectos en común ya que en ambos casos se ejerce influencia, se trabaja con personas y se tiende a lograr objetivos y metas. Bennis y Nanus (1985) acuñaron una frase que resume lo precedente: *“los gerentes son personas que hacen bien las cosas mientras que los líderes hacen la cosa correcta”.*

En cuanto al estilo de liderazgo del Entrevistado N° 5, manifiesta que *“Yo con respecto a mis relaciones laborales, trato de influir de una manera sutil. No sé cómo lo hago, pero la mayoría me responde bien. No sé por qué.”* Lo expresado concuerda con el expresar de Northouse (2004) quien piensa que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo logra influir en otros con el propósito de lograr objetivos o metas comunes. Al mismo tiempo, parecería que su estilo es dirigir asegurándose de que se cumpla con las políticas y procedimientos bien establecidos, y se resiste a cambios o desviaciones de los mismos. Finalmente, expresa que *“Ahora me cuesta*

un poco dar órdenes e imponer. Antes sí me sentía cómoda en mi rol de líder porque fluía de otra manera todo, era más fácil y disfrutable. Ahora todo es una queja y no lo disfruto”.

Al hablar de su futuro laboral, el Entrevistado N° 5 manifestó tener muchos problemas en la actualidad en su trabajo y declaró *“No estoy muy motivada actualmente. Tenemos muchos inconvenientes actualmente con esta carrera”.* Esto ha repercutido en su salud e indica que sufre estrés laboral, *“y sumado a lo personal más. Estoy toda brotada, me salen lesiones en la piel. En la noche no puedo dormir. Un montón de cosas”.* Al mismo tiempo menciona que *“no le apasiona su tarea. Que le gusta, pero no le apasiona”.* En cuanto a los logros laborales rescata las relaciones interpersonales y subraya que *“con camadas anteriores es excelente la relación, es gratificante ver que hay exalumnos que tienen trabajo en el partido y en los partidos aledaños. Se acercan, agradecen... Es decir las relaciones interpersonales son muy buenas”*

Finalmente, frente a la pregunta: Si pudiera elegir, ¿dejaría el cargo de líder?, aclara que *“Es difícil esto. Si renuncio acá tengo que volver a aggiornarme con todo lo referido a mi especialidad. Ahora no saldría. También es un asunto personal... primero arreglaría todo y después quizás sí. Porque es cansador todos los años lo mismo. La tarea es muy monótona. Una vez que esté todo arreglado y encaminado tal vez. No es mi idea. Tampoco quisiera ascender o pasar a ser Subdirectora o Directora, no me siento capacitada y no me gusta. Hasta este nivel sí, más no”.*

Siguiendo la teoría sobre Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral caracterizada por Pérez Jáuregui (2015), se puede deducir que el Entrevistado N° 5 estaría atravesando por una detención, inhibición o regresión en el desarrollo de las etapas laborales. Se advierte también que el entrevistado no tendría suficientes recursos personales para lograr adaptarse a las exigencias y demandas de la situación laboral actual. Al mismo tiempo aparecen uno o varios de los trastornos relacionados con la psicopatología laboral como son el stress, la fatiga y burn out.

Del mismo modo se evidencia que enfrentaría la situación laboral con sentimientos de malestar y frustración encontrándose disminuido respecto a lo que el mundo laboral le demanda y esto le provocaría insatisfacción laboral.

El Entrevistado N°5 ha manifestado no haber logrado un aprendizaje suficiente de los roles laborales, quedando determinada así una identidad de sí mismo deficiente o carenciada.

El Entrevistado N° 5 experimentaría también, tanto una inadaptación de él al trabajo como del trabajo a él, dado que no se ajustaría a sus recursos. Esto, según Pérez Jáuregui (2015), dificultaría el rescate de la dimensión de sujeto, de protagonista activo en la construcción de su proyecto de vida laboral.

De igual manera, el entrevistado presentaría representaciones de un mundo laboral amenazante y lleno de peligros, de imágenes de derrota, de ruina y fracaso. Existiría también, un predominio de autoimagen insuficiente para el desempeño laboral dándose un ensimismamiento, donde la personalidad se cierra sobre sí misma dando la espalda a un mundo que es percibido como amenazante para con él(Pérez Jáuregui, 2015).

Por lo expresado anteriormente y analizando el encuentro personal, puede deducirse que el Entrevistado N° 5 presenta un estilo de liderazgo y proyecto de vida laboral inauténtico inadaptado, percibiéndose la posibilidad de orientar el proyecto en un sentido auténtico, sobre todo al encontrarse en circunstancias de crisis.

PRESENTACION 6

Entrevistado N° 6 Edad: (33)

Antigüedad en el puesto: tres años

INICIO

El entrevistado N° 6 se presenta, al igual que la entrevistada 5, una apariencia tranquila y muy entusiasmada frente en la entrevista.

Puede deducirse que tuvo influencia de su tío en la gestión. Indica que *“en los juegos de niña siempre me gustaba dirigir”*

El Entrevistado N°6 pareciera ser una persona más bien discreta. Interactúa con otros sin problemas pero puede considerársele como una persona que prefiere estar a solas esto lo manifiesta al decir *“decían que era muy buena y tímida”*.

En lo que respecta al trabajo, el Entrevistado N° 6 pareciera estar sorprendido por su situación actual, mostrando haber creído la opinión de su familia sobre sus competencias durante su niñez. Esto se explica cuando aclara de su familia que *“Nunca me tuvieron mucha fe”* y ahora manifiesta que *“Mi presente es mucho más de lo que esperaba”*... *“La verdad que los logros fueron muchos, primero sentirme capacitada para el rol, luego de darme cuenta que tenía algunas capacidades, me di cuenta también que pese a la corta edad, podía hablar y fundamentar diversas situaciones”*

El Entrevistado N° 6 se consideraría que es una persona directa, asertiva y competitiva. Tomará la iniciativa y presionará para alcanzar los objetivos. La motivan los desafíos complejos y estará dispuesta a asumir riesgos. No tendrá mayores inconvenientes al momento de confrontar con otros en pos de alcanzar las metas. Esto se ve cuando indica que *“pese a la corta edad, podía hablar y fundamentar diversas situaciones con Docentes y Profesoras que hasta eran inspectoras. Las expectativas fueron muchas y las motivaciones eran muy marcadas porque quería y quiero modificar cuestiones no sólo pedagógicas sino también interpersonales, hoy creo que fue fundamental armar equipos de trabajo para superar las frustraciones y así poder avanzar”*

Al mismo tiempo expone con respecto a los logros en el trabajo *“Creo que con el tiempo y el perfeccionamiento logré un buen desarrollo de las capacidades, igual considero que sigue en construcción. Las situaciones tanto positivas como negativas han ayudado mucho”*. Lo antedicho coincide con el decir de Bennis y Nannus (1985) *“los gerentes son personas que hacen bien las cosas mientras que los líderes hacen la cosa correcta”*.

En cuanto al estilo de liderazgo del Entrevistado N° 6, manifiesta que *“Creo que soy una líder positiva, que guía, orienta, escucha, a veces creo que no soy muy democrática.”* Finalmente, manifiesta que frente al liderazgo, *“A veces es agotador, saber que la responsabilidad absoluta recae sobre uno, en mi niñez creo que no tenía un perfil orientado a gestionar y a guiar, al contrario necesitaba siempre de otro, ahora siento que influir es un gran compromiso para lo tomo como siempre ponerme en el lugar del otro y hablar desde lo positivo y no desde lo negativo”*. Lo expresado concuerda con el expresar de Northouse (2004) quien piensa que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo logra influir en otros con el propósito de lograr objetivos o metas comunes. Al mismo tiempo, parecería que su estilo es dirigir de manera democrática aunque con algunos vestigios de autocracia a superar.

Al hablar de su futuro laboral, el Entrevistado N° 6 manifestó no tener expectativas.

Siguiendo la teoría sobre Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral caracterizada por Pérez Jáuregui (2015), se puede deducir que el Entrevistado N° 6 presenta un estilo de liderazgo y proyecto de vida laboral Auténtico centrado en valores.

Para finalizar, en cada una de las entrevistas se advierte claramente cómo han significado el valor y el poder en la experiencia de trabajo, el propio valor como ser trabajador, el valor ajeno, el sentimiento de poder que se construye justamente en las vivencias del ser-con-otros.

Por último, se muestra a continuación, una síntesis con los estilos de liderazgo y proyecto de vida de cada uno de los entrevistados.

	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	Entrevistado N° 4	Entrevistado N° 5	Entrevistado N° 6
Estilo de Liderazgo	Auténtico	Auténtico	Auténtico	Auténtico con rasgos de inautenticidad	Inauténtico	Auténtico
Proyecto	Auténtico con	Auténtico con	Auténtico con	Auténtico con	Inauténtico con	Auténtico con

de Vida Laboral	adaptación creativa al trabajo	adaptación creativa al trabajo	adaptación creativa al trabajo	rasgos del tipo de relación con el trabajo de inadaptación o ensimismamiento enajenante	rasgos del tipo de relación con el trabajo de inadaptación o ensimismamiento enajenante	adaptación creativa al trabajo
-----------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---	---	--------------------------------

Tabla 23: Estilo de Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral de cada Encuestado. Elaboración Propia

4.3. Resultados del Assessment PDA

El PDA (Personal Development Analysis) es un assessment que, a través de una metodología científicamente avalada, permite describir y analizar el Perfil Conductual de las personas. El PDA Assessment no califica perfiles conductuales en buenos o malos, sino que describe las características conductuales del individuo evaluado.

Las bases del Personal Development Analysis (PDA) fueron inicialmente desarrolladas en 1942, por William M. Marston. Durante años este instrumento de evaluación ha sido sometido a varias revisiones.

Personal Development Analysis Assessment está respaldado en investigaciones psicológicas que dan sustento a los resultados del assessment. Está basado en escalas y estudios de personalidad cuyos coeficientes de validez y confiabilidad alcanzan y superan los estándares requeridos por la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo (EEOC), el Labor Department y de la Comisión de Justicia y Servicios Sociales y ha sido validado por la AIOBP, American Institute of Business Psychology (PDA, 2004).

Los ejes de análisis del PDA son:

Eje 1 RIESGO	El Riesgo representa la respuesta Proactiva en un ambiente percibido como antagónico o Desfavorable : mide el deseo de la persona por alcanzar resultados. Asimismo mide el nivel de iniciativa y deseo de manejar situaciones y el grado en que la persona asume riesgos para lograr resultados.
Eje 2 EXTROVERSION	La Extroversión representa la respuesta Proactiva en un ambiente percibido como Favorable : Mide el grado en que la persona desea o se inclina a interactuar con otras personas y bajo qué conductas o circunstancias.
Eje 3 PACIENCIA	La Paciencia representa la Respuesta Pasiva en un ambiente percibido como Favorable . Refiere la tendencia de la persona a responder de forma paciente y pacífica ante situaciones del ambiente.
Eje 4 CONFORMIDAD A NORMAS	La Conformidad a Normas representa la respuesta Pasiva en un ambiente percibido como Antagónico o desfavorable . Este vector refiere básicamente sobre cuanto requiere sujetarse / conformarse a normas y procedimientos.
Eje 5 AUTOCONTROL	El Autocontrol es la tendencia a ser socialmente responsable, auto controlado y autodisciplinado, el ser consciente de las consecuencias de sus actos. Este vector habla sobre la manera en que la persona expresa su conducta desde la impulsividad a la rigidez, tanto en creencia como en acto.
NIVEL DE ENERGIA	El Nivel de Energía es una medida de la energía de la persona. Refleja el “quantum de energía disponible, tanto desde lo físico como desde lo mental, que le permitirá o no responder efectivamente a las situaciones que se le presentan”. Cada persona nace con un determinado nivel de energía.

Cuadro26: Descripción de los ejes PDA. PDA Manual Técnico(PDA, 2004)

A continuación, se presenta la comparación de los entrevistados según los Ejes de Análisis PDA, los Niveles de Energía y Modificación del Perfil y Estilo Gerencial PDA.

En el Anexo 4 se exhibe el Assessment PDA de cada uno de los líderes de la gestión institucional.

En la Tabla 24, se resumen y describen los ejes de análisis del PDA según cada entrevistado.

PDA						
Ejes de analisis	Entevistado 1	Entevistado 2	Entevistado 3	Entevistado 4	Entevistado 5	Entevistado 6
Riesgo	Directa, competitiva. Toma iniciativa para alcanzar los objetivos. La motivan los desafíos. Asume riesgos moderados.	Es amable, afable y cautelosa. No asume riesgos. La motivan ambientes libres de tensiones y confrontaciones. Conducta reservada. Prefiere no dirigir a otros. En algunas oportunidades adopta postura pasiva y no confrontativa	Es asertiva. A veces tomará la iniciativa y asumirá riesgos. Algo activo y capaz de ejercer un grado de dominio moderado. Suele aceptar la necesidad de asumir riesgos.	Amable, afable. Prefiere no asumir riesgos. Será competitiva. La motivan ambientes libres de tensiones ya que confrontará solo si lo considera esencial	Asertiva. A veces tomará la iniciativa y asumirá riesgos. Algo activa y capaz de ejercer un grado de dominio moderado. Suele aceptar la necesidad de asumir riesgos en ciertas situaciones.	Directa, asertiva y competitiva. Tomará la iniciativa y presionará para alcanzar los objetivos. La motivan los desafíos complejos y estará dispuesta a asumir riesgos. No tendrá mayores inconvenientes al momento de confrontar con otros en pos de alcanzar las metas.
Extroversión	Sociable y extrovertido, amable, agradable y persuasivo. Atractiva, convincente. Se esfuerza por transmitir una buena impresión y por lograr que los demás se sientan cómodos	Es una persona sociable, amable, agradable, cordial y se esfuerza e interesa en las otras personas. Hace que los demás se sientan cómodos. Es atractiva, persuasiva y convincente	Interactúa con otros sin mayores inconvenientes y es extrovertida. Se acerca a las personas y muestra un apropiado grado de interés.	Sociable y extrovertida, agradable y persuasiva. Se esfuerza por transmitir una buena impresión y por lograr que los demás se sientan cómodos. Atractiva, persuasiva, convincente.	Reservada y un tanto discreta. Interactúa sin problemas pero prefiere estar a solas. Puede trabajar individualmente o en grupos pequeños. Transmite una impresión de autosuficiencia y escepticismo. Marca una diferencia entre quienes son sus "amigos" y quiénes son sus "conocidos".	Reservada y discreta. Interactúa con otros sin problemas pero prefiere estar a solas. Puede trabajar individualmente o en grupos pequeños. Transmite autosuficiencia y escepticismo. Marca una diferencia entre quienes son sus "amigos" y quiénes son sus "conocidos".
paciencia	Dinámica, impaciente, motivada por la diversidad, el cambio y la variedad de tareas y responsabilidades. La incomoda la rutina y puede llegar a aburrirse si su día a día no incluye variedad de actividades.	Generalmente está alerta. Puede responder positivamente a los cambios así como también tolerar cierta rutina. Si bien le gusta la variedad y el cambio estos deberán ser planificados.	Es dinámica e impaciente, motivada por la diversidad, el cambio y la variedad de tareas y responsabilidades. La incomoda la rutina y puede llegar a aburrirse si su día a día no incluye variedad de actividades.	Dinámica e impaciente, motivada por la diversidad, el cambio. La incomoda la rutina y puede llegar a aburrirse si su día a día no incluye variedad de actividades.	Dinámica e impaciente, motivada por la diversidad, el cambio y la variedad de tareas y responsabilidades. La incomoda la rutina y puede llegar a aburrirse si su día a día no incluye variedad de actividades.	Está alerta. Puede responder positivamente a los cambios así como también tolerar cierta rutina. Si bien le gusta la variedad y el cambio estos deberán ser planificados.
Normas	Se ajustará o no a las normas de acuerdo a la situación. En algunas oportunidades consultará, en otras, se conducirá en base a su intuición actuando autónoma e independientemente.	sujeta a normas y dependiente. Muestra apertura y aceptabilidad. Generalmente se apoya en otros para que proporcionen dirección y fijen las normas. Es detallista, bastante perfeccionista y precisa. Es obediente, cortés, cooperativa. Prefiere que los otros dirijan las actividades.	Sujeta a normas y dependiente. Muestra apertura y aceptabilidad. Se apoya en otros. Es detallista, bastante perfeccionista y precisa. Es obediente, cortés y cooperativa. Prefiere que los otros dirijan las actividades.	Se sujeta sin inconvenientes a las normas. Muestra apertura razonable y está abierta a las ideas de otros. Puede estar abierta a que proporcionen dirección y fijen las normas. Se preocupa por que las cosas se hagan bien. Es llevadera, cortés y cooperativa	Sumamente sujeta a normas y dependiente. Muestra apertura y aceptabilidad de las ideas de otros. Se apoya en otros para que proporcionen dirección y fijen las normas. Es detallista, perfeccionista y precisa. Es obediente, cortés y cooperativa. Puede ser percibida por los demás como servil, defensiva o extremadamente adaptable.	Se ajustará o no a las normas y los procedimientos. Consulta y releva información. Por momentos se conduce según su intuición y actúa de forma más autónoma e independiente.
Autocontrol	emotiva, emocional. incluye sus sentimientos y emociones al momento de tomar decisiones.	tiende a ser emotiva, emocional. Incluye sentimientos y emociones al momento de tomar decisiones. podría llegar a demostrar su irritación, su alegría, su tristeza.	Tiende a ser reflexiva, racional. Muestra conducta madura. Controla impulsos fuertes. Se muestra segura de sí misma y confía en su habilidad para tolerar. Acepta las reglas y actúa en base a principios. Tiende a ser objetiva y lógica	Reflexiva, racional. Puede controlar sus impulsos fuertes. Se muestra segura de sí misma y confía en su habilidad para tolerar. Acepta las reglas y actúa en base a principios. Tiende a ser racional, objetiva y lógica	Muy emotiva, emocional. Generalmente incluye sus sentimientos y emociones al momento de tomar decisiones. Demuestra, expone y comparte sus sentimientos y emociones.	Reflexiva, racional. Controla sus impulsos fuertes. Se muestra segura de sí misma y confía en su habilidad para tolerar. Acepta las reglas y actúa en base a principios. Tiende a ser objetiva y lógica.

Tabla 24. Comparación de entrevistados según Ejes de Análisis PDA. Elaboración Propia

A continuación en el Tabla 25 se muestra de acuerdo a los resultados de cada entrevista un resumen de Niveles de Energía y Modificación de Perfil.

PDA						
Ejes de analisis	Entevistado 1	Entevistado 2	Entevistado 3	Entevistado 4	Entevistado 5	Entevistado 6
Nivel de energía Natural	61%	37%	56%	31%	29%	41%
Nivel de energía Adaptado	41%	43%	44%	27%	31%	27%
Equilibrio de energía	Tiene más energía disponible que la que su situación actual le requiere. Siente que podría estar aportando más valor a su gestión que lo que la situación actual de trabajo le permite. Esto podría llevarlo a cierto nivel de desmotivación.	Percibe que la situación actual le requiere una mayor inversión de energía de la que ella puede ofrecer. Este cambio es sensible y podemos inferir que podría sentirse un poco estresada y moderadamente exigida.	Considera que tiene más energía disponible que la que su situación actual le requiere. Siente que podría estar aportando más valor a su gestión que lo que la situación actual de trabajo le permite. Esto podría llevarla a cierto nivel de desmotivación	siente que su nivel de energía es compatible con la que su situación actual le requiere	Siente que su nivel de energía es compatible con la que su situación actual le requiere	Percibe que tiene más energía disponible que la que su situación actual le requiere. Siente que podría estar aportando más valor a su gestión que lo que la situación actual de trabajo le permite. Esto podría llevarla a cierto nivel de desmotivación
Modificación del perfil	Puede adaptarse, es algo flexible. No tendrá problemas en adaptarse si bien en ciertas ocasiones puede mostrar algo de resistencia para cambiar su estilo y adaptarse a lo que exige su puesto.	Puede adaptarse, es algo flexible. No tendrá problemas en adaptarse si bien en ciertas ocasiones puede mostrar algo de resistencia para cambiar su estilo y adaptarse a lo que exige su puesto	Cierta “incapacidad para adaptarse” o falta de flexibilidad aunque la tiene potencialmente.	Persona flexible, ciertamente adaptable y que no tiene mayores inconvenientes en modificar su estilo natural de comportamiento en pos de adaptarse a los requerimientos de su posición actual.	Entiende que actualmente no debe modificar su estilo natural para adaptarse a los requerimientos comportamentales de la posición. Esto puede ser interpretado como cierta “incapacidad para adaptarse” o falta de flexibilidad	Puede adaptarse, es algo flexible. No tendrá problemas en adaptarse si bien en ciertas ocasiones puede mostrar algo de resistencia para cambiar su estilo y adaptarse a lo que exige su puesto.

Tabla 25: Comparación de Entrevistados según Niveles de Energía y Modificación de Perfil. PDA.
Elaboración Propia

Y por último en la Tabla 26 se caracteriza el estilo gerencial de cada entrevistado de acuerdo a los datos arrojados por las entrevistas.

PDA						
Estilo Gerencial	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
Liderazgo	Democrático, amistoso, Buscará opiniones, motivador, persuasivo, carismático. Le disgusta disciplinar. Delega autoridad monitoreando excesivamente. Dubitativo y cambiante. No quiere generar impacto negativo en sus colaboradores.	Adopta un estilo formal y democrático. Se basa en su experiencia personal. Consulta con colegas y subordinados. Busca consenso y aprobación. Puntilloso y detallista, le cuesta delegar. Promueve un espíritu de equipo estilo familiar. Utiliza normas aceptadas previamente y reglas preestablecidas para evitar la confrontación personal.	Perfeccionista, exigente, dinámica y precavida. Establece normas de calidad muy elevadas. Evitará disciplinar a los demás. Supervisará de cerca. Será autoritaria en cuanto a la aplicación y cumplimiento de normas y procedimientos. Utilizará el elogio como forma de motivación. Puede volverse muy defensiva en momentos de desacuerdos y discusiones.	Amigable, sensible y perfeccionista. Busca consenso en su equipo. Mantiene un ambiente amonioso y positivo. Al momento de delegar necesita estar seguro y confiar ampliamente en las capacidades de los miembros de su equipo. Explica los pasos y objetivos. Es exigente. No le gusta disciplinar. No le gusta que se posterguen o demoren los proyectos	Se asegura de que se cumpla con las políticas y procedimientos. Se resiste a cambios. Antes de actuar, analizará y evaluará cuidadosamente. Se asegurará de que sus colaboradores no cometan error. Es diplomática y evitará situaciones de confrontación o impartir disciplina. Es claro. Exige altos niveles de calidad y supervisa de cerca que éstos se cumplan. Fija metas y planifica táctica y logísticamente a corto plazo. No motiva.	Estricta, directa e inquisitiva. Dirige por conocimiento y experiencia. Exigente. Busca personas de carácter técnico y especializado. Planea, organiza y establece formas de medir los resultados. Disciplina. No motiva. No colabora con el desarrollo de los otros. Su principal habilidad pasa por la planificación y programación
Toma de decisiones	Evitará tomar una decisión instantánea, Se interesa por las opiniones de los otros. buscará asesorar más que tomar decisiones.	Prefiere tener muchos datos disponibles. Cautelosa y controlada. Suele hacer sugerencias en lugar de tomar decisiones. Aplicará la diplomacia ante eventuales conflictos interpersonales.	Cauta y meticulosa. Analiza todo. Puede mostrar tensión y preocupación frente a la elección. Busca obtener decisiones en consenso. Tiene como objetivo compartir responsabilidades al tomar decisiones. Puede costarle tomar decisiones impopulares.	Necesita conocer todas las alternativas posibles y las consecuencias. Podría postergar o intentar evitar tomar decisiones que afecten negativamente el ambiente positivo. Prefiere buscar consenso, sugerir y tomar decisiones con responsabilidad compartida	Cuidadosa y precavida. Parece indecisa. Busca datos de soporte y consejo. No quiere tomar una mala decisión. Es reacia a cambiar sus decisiones. En general, sus decisiones se basan en los hechos y la lógica. Podrá tomar decisiones impopulares si son en beneficio de la organización.	Reflexiva y cuidadosa. Decisiva. Prefiere trabajar partiendo de una base de hechos al tomar una decisión. Necesita tiempo para evaluar la información. Buena organizadora y proveedora de hechos sólidos. No involucra sus emociones en su toma de decisiones ni se deja influenciar por opiniones de terceros.
Comunicación	buena comunicación estricta y verbal. Es fluido para expresarse y muy conversador. Detallista en temas que conoce. Ansioso. No escucha con atención. Da impresión de falta de sinceridad por su necesidad de agradar.	Capacidad de escucha y transmisión de información. Clara y pausada. A veces es demasiado específica y técnica en su comunicación escrita y oral.	Puede tender a estar nerviosa. Tiene un estilo de comunicación estructurado, educado, preciso, intenso y entusiasta. El contenido de su comunicación tanto oral como escrita, será detallado. Su estilo enérgico, pueden conducirla a no escuchar cuidadosamente a los demás. Puede volverse defensiva y mostrar tensión e irritación, aunque prefiere evitar la confrontación. Puede subestimar la importancia de las "relaciones con la gente" en la comunicación	Posee buenas habilidades de comunicación. Se preocupa por incluir detalles y ser específico. Se caracteriza más por sus habilidades de expresión y extroversión que por su habilidad de escucha. Perderá el hilo y posiblemente la paciencia si se lo interrumpe o se lo desafía..	Estilo de comunicación serio, diplomático, cauto y detallista. Se sentirá más cómoda comunicándose con personas más serias y técnicas que con personas informales y muy sociables. Prefiere comunicarse de uno a uno que frente a un grupo. Su estilo de comunicación focalizado en el mensaje puede conducirla a subestimar la importancia de la relaciones entre los interlocutores	Prefiere que los hechos y resultados hablen por sí mismos. Evita las conversaciones que no están orientadas al negocio. Es detallada e incisiva al exponer sus casos. Es seria, controlada, medida y muestra seguridad en sí misma en su estilo de comunicación

Tabla 26. Comparación de Entrevistados según Estilo Gerencial. PDA. Elaboración Propia

4.3.1. Reporte grupal de competencias predefinidas (perfil natural)

A continuación, se analiza la distribución de cada uno de los entrevistados, respecto de la media de cada variable analizada.

✓ Autoconfianza

Es el convencimiento y seguridad de que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado para el rol y para la organización a fines de superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias capacidades, decisiones o puntos de vista (PDA, 2004).

Se puede inferir del análisis de los PDA de cada entrevistado que el 50% está por sobre el promedio grupal en cuanto a esta competencia. Esto muestra que se está en presencia de un grupo con autoconfianza

✓ Autocontrol

En cuanto a esta competencia, puede advertirse que el promedio grupal indica que necesitan hacer un gran esfuerzo para auto controlarse, entendiéndose como autocontrol a la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles, para lograr objetivos personales u organizacionales con implicancia del manejo con energía y motivación de condiciones constantes de estrés (PDA, 2004).

✓ Búsqueda de la información

Un 66,66% de los entrevistados se encuentra por debajo del promedio grupal en referencia a esta competencia. Se entiende a la búsqueda de la información como la inquietud y la curiosidad por saber más sobre cosas, temas o personas relacionados con su función,

reconociendo y respetando la confidencialidad de algunos datos que puedan ser de su interés. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguirla información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas, acudir al entorno en búsqueda de oportunidades o informaciones que puedan serle útiles en el futuro(PDA, 2004).

✓ **Capacidad de Negociación**

En cuanto a la capacidad de negociación entendida como la habilidad para concretar negocios difíciles y desarrollar alianzas a largo plazo(PDA, 2004), se puede advertir que el 66,66% de los entrevistados se encuentran por sobre la media grupal. Esto indicaría que podrían identificar los intereses de los otros, sabrían comunicar oportunamente los propios e identificar áreas comunes para llegar a acuerdos ganar-ganar, manejando las emociones en favor de la negociación.

✓ **Comunicación**

En referencia a la comunicación como capacidad para generar y transmitir información asertiva, oportuna y bidireccional, adecuando el lenguaje verbal y no verbal a las distintas audiencias, para lograr los objetivos establecidos(PDA, 2004), puede observarse que solo un 33,33% de los participantes está por sobre la media grupal. Esto mostraría la necesidad de afianzar esta competencia.

✓ **Desarrollo de las personas**

Esta variable implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación, involucramiento y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sistemático por desarrollar a los

demás de acuerdo con esas necesidades. En este punto se advierte que la media grupal es muy baja. Esto indica que el grupo debe hacer mucho esfuerzo para desarrollar esta variable.

✓ **Dirección de Gente**

Esta variable indica la capacidad de utilizar la autoridad que la posición confiere de forma apropiada y efectiva, logrando comprometer a los demás, para que hagan lo que consideren es adecuado y que beneficia a la Organización. Aquí pude percatarse que el 66,66% de los entrevistados se encuentran por sobre la media grupal, por lo que se infiere que pueden dar pautas concretas y hacer a las personas responsables de su desempeño en la Organización, como también confrontar si fuera necesario.

✓ **Flexibilidad**

En referencia a la flexibilidad, se distingue que es un grupo que debe hacer poco esfuerzo en esta competencia, adaptándose y trabajando eficazmente en variadas situaciones, con personas o grupos diversos. Se puede deducir que serán capaces de comprender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios de la Organización o de las responsabilidades a su cargo.

✓ **Habilidades Operativas**

Esta competencia implica la habilidad de transformar la estrategia en objetivos específicos y planes de acción, asegurándose de que la organización aplique los procedimientos manejando el riesgo en forma eficaz(PDA, 2004). Se puede observar que un 50% se encuentra por sobre la media grupal, por lo que se infiere que pueden asignar claramente responsabilidades y autoridad y van a trabajar en pos de la consecución de los objetivos propuestos.

✓ **Impacto e influencia**

Al igual que en la variable anterior, aquí también se observa que un 50% de los integrantes está por sobre la media grupal. Se puede deducir, entonces, que algunos de ellos podrían persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes.

✓ **Iniciativa**

En cuanto a la iniciativa como disposición a actuar de forma proactiva, se puede advertir que el 66,66% del grupo estudiado buscaría nuevas oportunidades, mejores formas de hacer las cosas o solucionar problemas.

✓ **Innovación**

En relación a esta variable, se puede distinguir que el 83,33% de los entrevistados mostraría interés por lo diferente y la vanguardia, realizando nuevas acciones que mejoren el desempeño propio o de los otros.

✓ **Liderazgo**

En cuanto al liderazgo el 83,33% de los estudiados se encuentran por sobre la media grupal, indicando que tendrían la capacidad de dirigir grupos e equipos de trabajo hace el logro de objetivos comunes, implicando la habilidad de guiar a los demás.

✓ **Orientación a Resultados**

El 83,33% de los estudiados se encuentran por sobre la media grupal en relación a la Orientación a Resultados, lo que señalaría la preocupación por establecer, aceptar y lograr metas desafiantes, intentando mejorar o superar estándares de rendimientos pasados, del

desempeño de los demás o lograr algo que nadie antes haya conseguido, sin resignarse ante las dificultades(PDA, 2004).

✓ **Orientación al Cliente**

En cuanto a esta variable, se observa que el 66,66% se encuentra por debajo de la media grupal. Esto indicaría que aún no tendrían la capacidad de comprender y administrar las relaciones con los clientes internos, promoviendo y manteniendo una sólida red de clientes y/o asociaciones. Esto comprometería el cumplimiento de los compromisos mediante la provisión de productos y servicios de alta calidad en la organización.

✓ **Pensamiento Estratégico y Planificación**

También en esta variable se observa que existe un 66,66% de los entrevistados por debajo de la media grupal revelando que aún deberían esforzarse en la definición de objetivos y establecimiento de acciones y recursos más adecuados, identificación de relaciones entre situaciones que no están explícitamente interrelacionadas y la construcción de estrategias o modelos; visualizando el gran mapa e identificando los puntos claves en situaciones complejas. Al mismo tiempo sería necesario que pudieran incluir la utilización de un razonamiento creativo o conceptual, mayor seguimiento y control de los resultados y adopción de medidas correctivas oportunas.

✓ **Resolución de Problemas y Toma de decisiones**

Esta competencia hace referencia a la capacidad de identificar y analizar la información relevante. Se observa, como en el apartado anterior, un 66,66% por debajo de la media, implicando la necesidad de mayor trabajo en la obtención de conclusiones, evaluación de impacto y la toma de decisiones consecuentes basadas en las alternativas establecidas.

✓ **Sensibilidad Interpersonal y Política**

En esta competencia es donde se advierte que el grupo debe realizar mayor esfuerzo, encontrándose el 83,33% por debajo de la media. Esta competencia muestra la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (pares, colaboradores o superiores) expresados de manera verbal y no verbal como también la capacidad de comprender, interpretar y participar en las relaciones de poder en la organización. Implica tener empatía y habilidades de observación, comprender y administrar las relaciones con los clientes internos para identificar las personas clave que puedan solucionar problemas en un momento o situación determinada (PDA, 2004).

✓ **Trabajo en Equipo y Cooperación**

En esta competencia se observa que sólo un integrante se encuentra muy por sobre la media. Esto muestra que sería un grupo con dificultades para trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos y tener un interés genuino por los demás sino que gusta de hacerlo en forma individual o competitiva. No mostrarían vocación por participar y hacer participar a los demás en la construcción de la visión compartida. Es menester que el grupo pueda trabajar para desarrollar esta competencia dado que aquellos que la posean podrán ser capaces de construir equipos de alto desempeño y ayudar a otros a través de la confianza, delegación, participación y coaching.

4.3.2. Reporte grupal de tendencias REPNA (perfil natural)

Se presentan, a continuación, las Tendencias Conductuales de las personas incluidas en el análisis. Está compuesto por cinco secciones y nos permite observar y analizar las tendencias del grupo en cada uno de los cinco ejes: Riesgo, Extroversión, Paciencia, Normas y Autocontrol. El reporte “Perfil Natural” de Tendencias REPNA permite identificar la forma natural y espontánea en que este grupo responderá a las demandas del trabajo.

Para una mejor lectura, los entrevistados se ubican en la línea, de acuerdo al porcentaje obtenido en cada eje.

En el siguiente gráfico, se muestra el porcentaje obtenido por los entrevistados en el Eje de Riesgo.

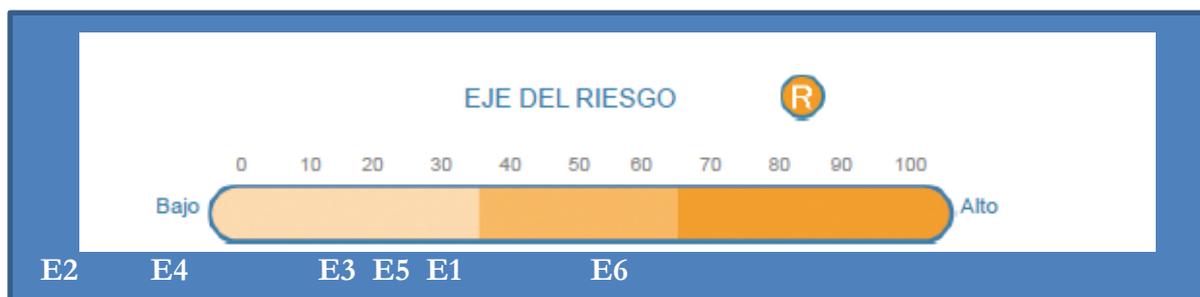


Gráfico 17: Porcentajes de Tendencias REPNA, Eje de Riesgo. Elaboración Propia

Se puede observar que tanto el Entrevistado 2 como el Entrevistado 4 se encuentran en la primera mitad del eje de Riesgo, mientras que los Entrevistados 1, 3, 5 y 5 en la segunda mitad.

La primera mitad está representada por el 33,33% de las personas incluidas en el análisis. Ellos tienden a ser cuidadosos, cautelosos, modestos, reservados, poco arriesgados, amables y pacíficos. Los motivan las situaciones armoniosas, libres de presión y de confrontaciones, el sentirse cómodos y confortables, manejarse dentro de una estructura que le brinde dirección y seguridad y en la medida de lo posible evitar situaciones de riesgo.

La segunda mitad está representada por el 66,67% de las personas. Este grupo tiende a ser directo, competitivo, exigente, arriesgado, orientado a los resultados y decidido. En cuanto a sus motivadores, se encuentran las situaciones y compromisos que impliquen desafío, el competir y ganar, distintas situaciones que le permitan obtener poder y prestigio, el poder hacerse cargo de temas importantes con alto grado de responsabilidad.

En cuanto al Eje de la Extroversión, puede observarse que existe un 50% del personal encuestado con extroversión baja y un 50% con alta extroversión.

Los entrevistados número 3, 5 y 6 se encuentran en el grupo de baja extroversión mostrando una tendencia más formal, seria, introspectiva, distante, analítica y escéptica. Prefieren trabajar en grupos pequeños con gente que conocen bien, interactuando y relacionándose con conocidos en quienes confían. Al mismo tiempo los motiva trabajar en situaciones donde puedan buscar la resolución de problemas a través del análisis, en privacidad y sin que los fuercen o presionen.

El grupo con más extroversión, los entrevistados 1, 2 y 4, tienden a ser perspicaces, persuasivos, sociables, amigables y confiados. A ellos los motiva el poder demostrar sus capacidades y talentos, el interactuar y relacionarse con gente nueva y diferente. También los empuja la idea de estar actualizados, el reconocimiento social, las felicitaciones, el caerle bien a los demás y dar una imagen de simpáticos y encantadores.

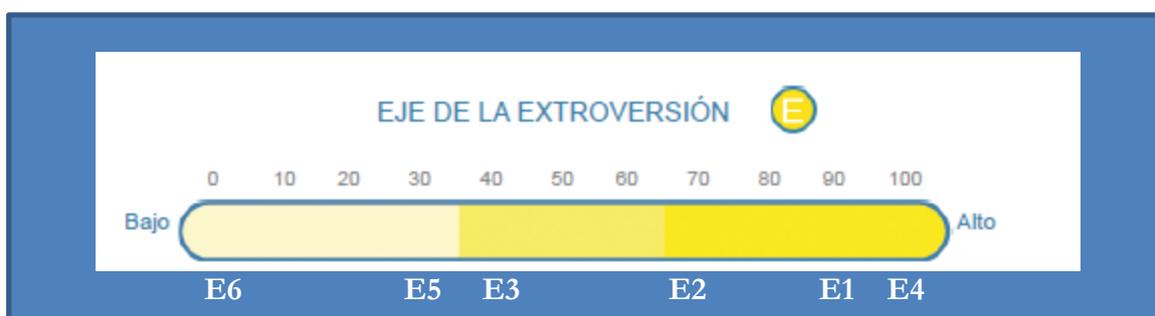


Gráfico 18: Porcentajes de Tendencias REPNA, Eje de Extroversión. Elaboración Propia

El gráfico 19 muestra los porcentajes obtenidos por los entrevistados en el Eje de la Paciencia.

Se puede desprender del gráfico que casi la totalidad de los integrantes tienden a la baja paciencia, con excepción de dos personas que se encuentran en la mitad de la tabla. Esto indica que el grupo tiende a ser dinámico, movedizo, espontáneo, sensible, inquieto e

impaciente. Al mismo tiempo se desprende que los motiva la diversidad, el cambio y la variedad de situaciones y personas. También, el abrir frentes simultáneos con varios temas a la vez, los estimula.

Finalmente, se observa la carencia de tendencias hacia lo metódico, consistente, paciente, calmo y tolerante, como así también a las relaciones amenas y cercanas, las conversaciones profundas y la transmisión de seguridad.

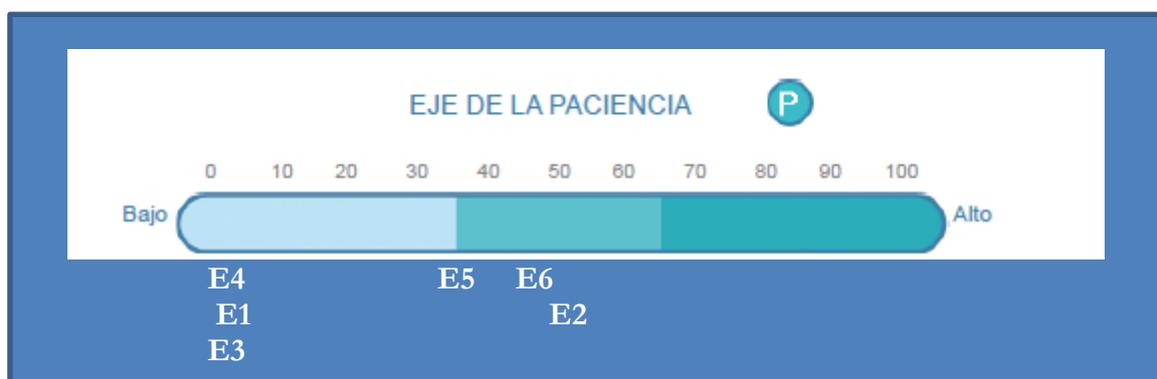


Gráfico 19: Porcentajes de Tendencias REPNA, Eje de Paciencia. Elaboración Propia

En relación al Eje de las Normas, se puede advertir en el gráfico 20, que el 83,33% de los entrevistados están muy apegados a las normas. Por lo tanto, se infiere que son disciplinados, complacientes, orientados al detalle, dependientes y obedientes. A este grupo con tan alto porcentaje de adhesión a las normas los motiva la claridad y consistencia en la comunicación junto a la dirección con pautas y lineamientos claros y consistentes, contar con información detallada y certera para decidir y proceder, hacer las tareas a la perfección evitando errores, manejarse en una estructura organizacional que brinde seguridad y los refuerzos positivos.

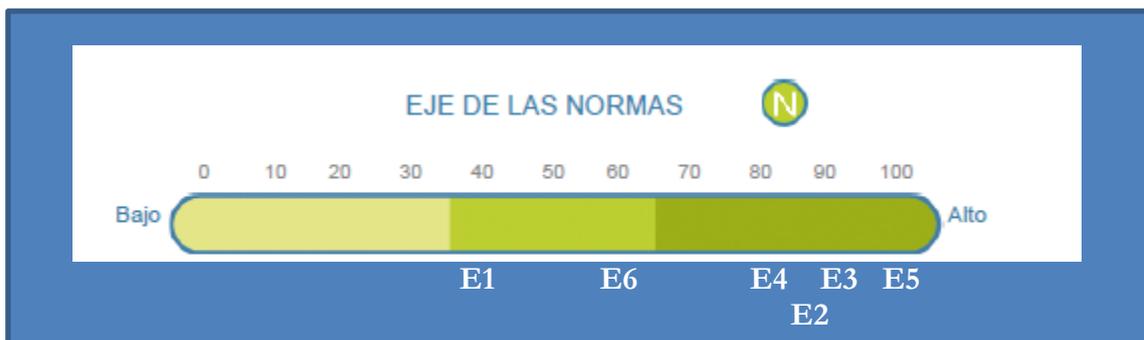


Gráfico 20: Porcentajes de Tendencias REPNA, Eje de Normas. Elaboración Propia

Finalmente, se presentan en el gráfico 21, los porcentajes del Eje del Autocontrol. El concepto de Autocontrol, es interpretado como la capacidad de la persona para auto-controlarse. Esto incluye la autodisciplina, previsión, habilidad para planear y sentido social de la responsabilidad(PDA, 2004).

A partir de lo expuesto, se puede percibir que, de los entrevistados, un 50% tiene bajo autocontrol y un 50% alto autocontrol, ubicándose en los extremos de la línea y por consiguiente alejándose de la media. Se entiende, a partir de aquí que, a menor auto-control menos tenderá el grupo a contenerse y a reflexionar, menos se controlará y planificará menos sus respuestas a las situaciones que se le presentan. El grupo tenderá a ser más espontáneo, fluido, sin tanta planificación de sus respuestas y acciones. Y, a mayor auto-control, más tiende el grupo a reflexionar antes de actuar, más se controlará y logrará mayor planificación de sus respuestas a las situaciones que se le presentan. El Grupo tenderá a ser más reflexivo, controlado y racional.

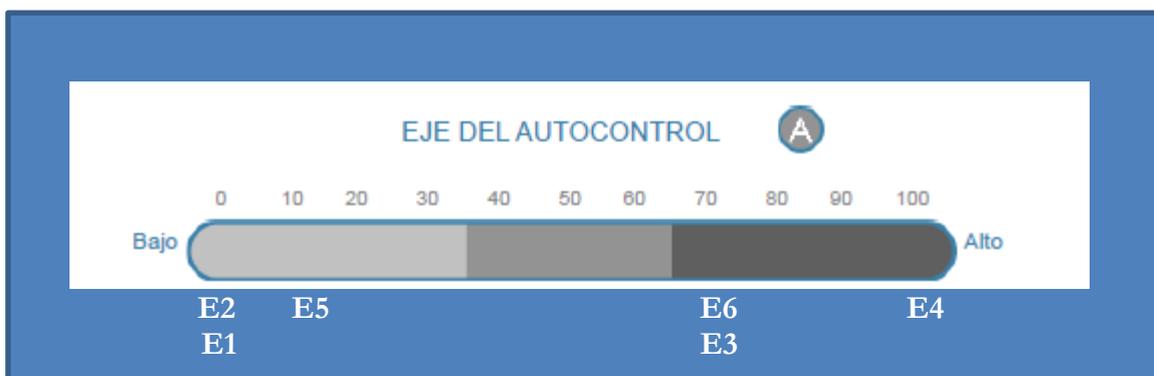


Gráfico 21: Porcentajes de Tendencias REPNA, Eje de Autocontrol. Elaboración Propia

4.3.3. Porcentajes de dispersión

Aquí se presentan, en gráficos de torta y en términos de porcentaje, la distribución de tendencias conductuales de las personas incluidas en el análisis. Este reporte permitirá observarlos ejes de Riesgo, Extroversión, Normas y Paciencia simultáneamente y determinar la dispersión porcentual de cada tendencia en el grupo.

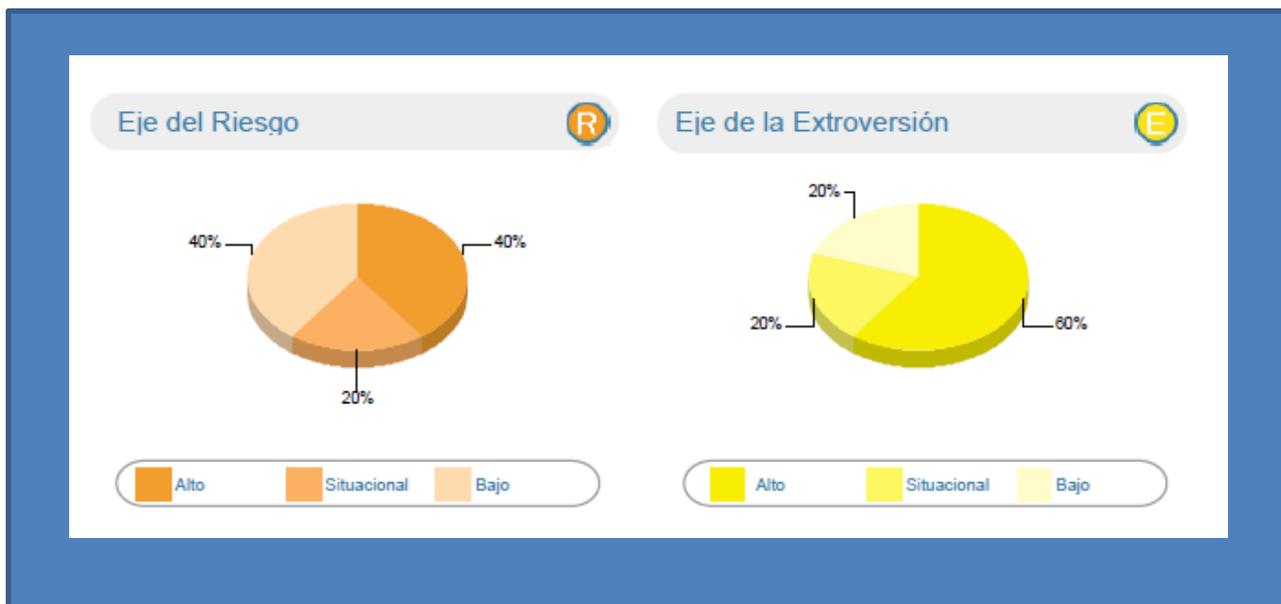


Gráfico 22: Porcentajes de Dispersión Grupal de Ejes Riesgo y Extroversión. PDA(PDA, 2004)

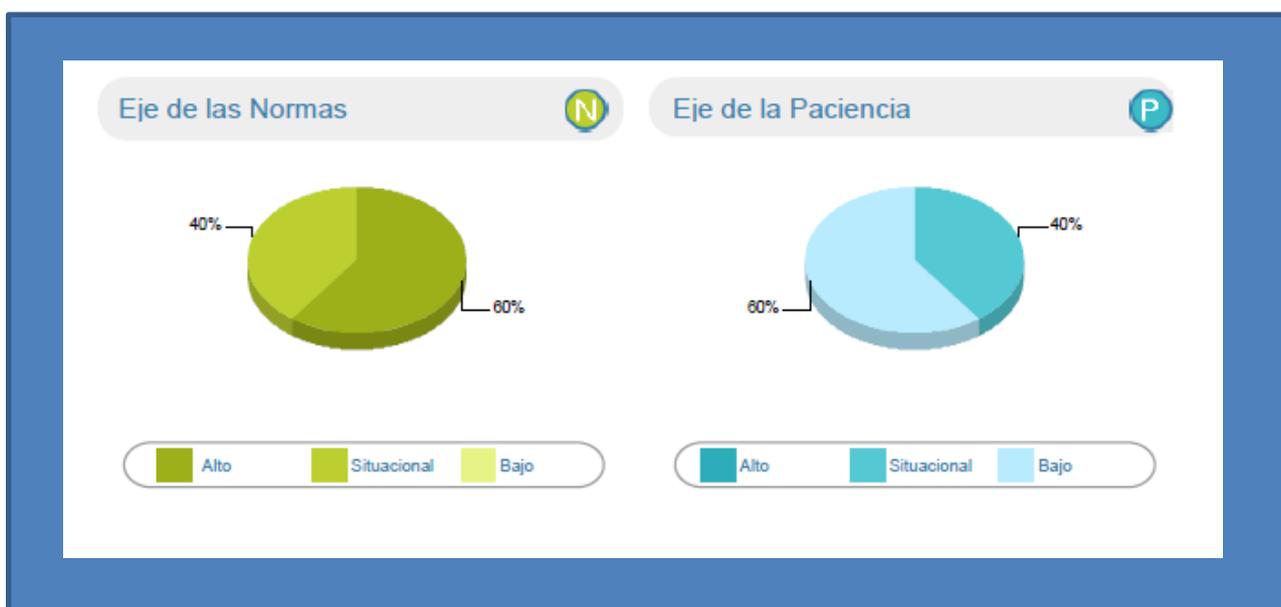


Gráfico 23: Porcentajes de Dispersión Grupal Ejes Normas y Paciencia. PDA(PDA, 2004)

Se observa de los gráficos que con respecto al riesgo hay un 40% de integrantes del grupo que no arriesga y un 40% que tiene un alto porcentaje de riesgo.

En cuanto a la extroversión se infiere que la mayoría de sus integrantes son extrovertidos. Al mismo tiempo son muy apegados a las normas y tendrían poca paciencia.

4.3.4. Equilibrio de energía del grupo

Este indicador mide el Equilibrio de Energía del Grupo. Expresa la percepción del grupo en referencia al despliegue de su propia Energía y la que siente que le requiere la situación actual. Esto permitirá observar si el grupo se siente aprovechado, sub-aprovechado o sobre-exigido(PDA, 2004).



Gráfico 24: Indicador de Energía Grupal. PDA(PDA, 2004)

La tendencia grupal refleja que el Grupo entiende que su Nivel de Energía se encuentra por encima del que requiere la situación actual. Esto podría indicar algún grado de desmotivación, posiblemente resultado de una falta de desafíos en el día a día.

4.3.5. Modificación del perfil del grupo

Este indicador refleja la capacidad que tiene el grupo para modificar sus propias tendencias de comportamiento y adaptarse o acomodarse a las tendencias de comportamiento que, según entiende, son requeridas para ser exitoso en la situación actual.



Gráfico 25: Indicador de Modificación del Perfil Grupal. PDA(PDA, 2004)

Cuando el indicador se encuentra en este rango, se entiende que el grupo puede adaptarse, es algo flexible. No tendrá mayores problemas en adaptarse si bien en ciertas ocasiones puede mostrar algo de resistencia para cambiar su estilo y adaptarse a lo que exige la situación actual.

4.3.6. Ejes predominantes

Se describe a continuación, el listado de entrevistados ordenados de acuerdo a los Ejes Predominantes de sus perfiles conductuales. Se entiende como Ejes Predominantes, a los ejes extremos en el perfil de una persona, es decir el “Eje más Alto y el Eje más Bajo” en el perfil conductual de una persona (PDA, 2004). Para la presente investigación, se analizó el Perfil natural de Ejes Predominantes lo que permitió identificar la forma natural y espontánea en que cada persona responderá a las demandas del trabajo.

EJES PREDOMINANTES ALTO Y BAJO	ENTREVISTADO	TENDENCIA
Alto Riesgo / Bajo Extroversión	Entrevistado 6	Tendencia a la Proactividad y las Tareas con baja emocionalidad
Alto Extroversión / Bajo Paciencia	Entrevistado 1 y Entrevistado 4	Tendencia a la Proactividad y la gente, con alto predominio de la emocionalidad
Alto Normas / Bajo Riesgo	Entrevistado 2	Tendencia a la Reactividad y las tareas con alto predominio de la razón
Alto Normas / Bajo Paciencia	Entrevistado 3 y Entrevistado 5	Tendencia a la reactividad y las tareas con alto predominio de la emocionalidad

Cuadro 27. Comparación de Entrevistados según Ejes Predominantes. Elaboración Propia

4.4. CONCLUSIONES GENERALES INTER-TÉCNICAS

Una vez expuestos los resultados de los análisis de las encuestas, entrevistas y PDA realizados, se presenta a continuación el análisis de resultados de forma global.

En cuanto al Coaching, se puede señalar, tanto de las encuestas como de las entrevistas realizadas que, tanto los docentes como los directivos, no tienen conocimientos suficientes sobre los beneficios de esta disciplina aunque consideran que los líderes de la gestión educativa deberían aplicarlo.

Con respecto al desempeño, si bien las encuestas muestran que los líderes cumplen ampliamente con la asistencia, se puede observar que no es así en cuanto al acompañamiento, orientaciones a los docentes y desarrollo de personas. Esto se confirma con el análisis del Reporte grupal de Competencias que indica que un alto porcentaje de los entrevistados está por debajo de la media e incluso se observa a nivel grupal, una extremada

baja sensibilidad interpersonal. También se observa este déficit en las encuestas docentes, donde indican que necesitan mayor acompañamiento en la gestión, más capacitaciones y aliento, estímulo.

El estilo de gestión del equipo de líderes, según las encuestas y entrevistas, es orientado a la tarea con un estilo de liderazgo administrativo con tendencia, en algunos casos, a carismático. Estos resultados se validan con el análisis de reporte grupal de competencias que revela un alto porcentaje de condiciones de liderazgo y orientación a los resultados como así también con el Proyecto de Vida Laboral y Estilo de liderazgo de cada uno de los entrevistados, siendo el 66,67% de los mismos auténticos con adaptación creativa al trabajo.

Por otro lado, se puede señalar que si bien, en las encuestas y entrevistas tanto los docentes como los líderes señalaron que una de las competencias del personal de gestión es el trabajo en equipo, el reporte grupal de competencias muestra que un 83,33% de los entrevistados tiene serias dificultades a la hora de trabajar de esta manera.

Si se observa coincidencia en entre encuestas y PDA en la necesidad de mayor pensamiento estratégico, mejorar la manera de resolución de conflictos y optimizar la toma de decisiones, dando mayor injerencia a todos los estamentos.

Finalmente, en relación a la comunicación, los líderes dicen en las entrevistas, no tener mayores problemas al respecto. Sin embargo, en las encuestas a los docentes y PDA se pone de manifiesto una carencia en esta competencia. Si bien la comunicación se realiza mayormente cara a cara o por escrito, los líderes necesitarían contar con más herramientas comunicacionales para el desarrollo del rol. Los docentes indican muy necesario que mejoren la escucha activa.

Para concluir se puede desprender que existe una gran coincidencia entre los resultados de las encuestas, las entrevistas y los PDA administrados a la muestra.

CONCLUSIONES

*“No vayas detrás de mí,
tal vez yo no sepa liderar.
No vayas delante, tal vez
yo no quiera seguirte.
Ven a mi lado
para poder caminar juntos. ”*

Proverbio Ute

5. CONCLUSIONES

La presente tesis ha estudiado el tipo de liderazgo del personal de la gestión educativa de un Instituto Municipal de Educación Superior de Zona Norte de Buenos Aires y el Coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de líderes.

El proceso llevado a cabo en esta investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

✓ Con respecto a la medida en la que el personal de Gestión Institucional pone en práctica el acompañamiento y apoyo a los profesores del nivel en sus prácticas áulicas se puede señalar que, si bien muestran responsabilidad y compromiso cumpliendo en un alto grado la permanencia dentro de la institución, es menester que los horarios estén elaborados de tal manera que siempre se encuentre en la institución un miembro cuando el plantel docente esté en actividades. Al mismo tiempo, se puede aseverar que tanto los docentes como los directivos necesitan mayor acompañamiento en el aula y la gestión para poder fortalecer los procesos de cambio, innovación y mejorar la calidad educativa general, no bastando solamente con la promoción, por parte del personal de gestión educativa, de círculos de estudios, charlas y otros escenarios de mejoramiento profesional.

✓ En referencia al nivel de desempeño profesional que refleja el personal de Gestión Educativa, es bueno en virtud que las funciones inherentes al cargo se ven realizadas de acuerdo a lo esperado en términos de calidad y eficiencia.

✓ En relación a las herramientas comunicacionales con las que cuenta el personal de Gestión se puede confirmar que se comunican directamente cara a cara de manera verbal y utilizando las nuevas tecnologías. No obstante es necesario que incorporen más herramientas comunicacionales para el desarrollo del rol.

✓ En alusión a las competencias de los directivos, se puede señalar que si bien están orientados a los logros de resultados mediante el ejercicio del liderazgo, existen inconvenientes a la hora del trabajo en equipo. Al respecto, cabe señalar, la necesidad de consulta con los estamentos inferiores al momento de la toma de decisiones. Esto redundaría en una mayor calidad de decisión dado que se contaría con los conocimientos y experiencias de un mayor número de participantes, conjuntamente con una mejor aceptación de las decisiones tomadas.

✓ En cuanto al liderazgo de los directivos, se afirma que ellos mismos conocen que es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de manera eficaz y eficiente, de objetivos comunes. No obstante, el estudio revela que más de la mitad de los directivos actúan de manera administrativa, observándose una tendencia al estilo democrático, aunque habría algunos vestigios del tipo autocrático manejándose independientemente del grupo.

✓ Sobre el conocimiento que tienen los líderes de la gestión educativa acerca del Coaching y las técnicas, métodos y aplicabilidad del mismo en la gestión educativa, se puede confirmar que tanto los docentes como los directivos, en gran medida, desconocen qué es el coaching y los beneficios que ofrece su utilización en la organización escolar. Esto muestra la carencia de una de las herramientas gerenciales más dinámica y poderosa que colabora en la elevación del grado de rendimiento y actuación profesional dentro de una organización.

Finalmente, y teniendo en cuenta los objetivos generales de la presente investigación se ha llegado a la conclusión que:

➤ El estilo de liderazgo predominante en el personal de Gestión Educativa del Instituto Municipal de Formación Superior de Zona Norte de Buenos Aires estudiado es, según Bass (1988), Transaccional con algunos vestigios de liderazgo Transformacional. Esto se afirma

dado que de un estilo netamente administrativo -preocupado por el funcionamiento de la organización, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura- donde el líder se encarga de guiar la organización, se observa que existen varios integrantes del equipo que tienden a prestar atención a las relaciones con el personal, a promover el cambio y la innovación, a actuar básicamente a través del carisma y promoviendo la cohesión del grupo.

➤ La aplicación del Coaching como herramienta organizacional para el desarrollo de los líderes de la Gestión Educativa es el entrenamiento preciso para esta institución, dado que, siendo un estilo de aprendizaje informal que se realiza a diario en el seno de la organización, puede asumir diversos formatos. El propósito del Coaching es que los líderes aprendan habilidades gerenciales del tipo de estilo de liderazgo, negociación, comunicación, toma de decisiones, gestión de los conflictos, motivación, gestión del cambio, gestión eficaz de equipos(Urbina, 2012). Al mismo tiempo, aportaría la posibilidad de la identificación y el desarrollo de competencias específicas, mejora de relaciones interpersonales y comunicacionales junto a la potencialización de talento personal y profesional. Uno de los beneficios de implantar coaching dentro de los centros educativos es que se prestaría apoyo para la mejora y optimización de las capacidades innatas, los recursos internos y la creatividad tanto de los alumnos como los docentes, con el fin de obtener los máximos resultados posibles no solo en eficacia y calidad sino en excelencia, convirtiendo así el proceso de aprendizaje en un verdadero aprendizaje transformacional (Cardona P. y García-Lombardía, P., 2009).

Para concluir, luego del aporte de elementos conceptuales y empíricos brindados en este trabajo, se realizan a continuación algunas recomendaciones, tanto para los líderes de la Gestión y profesores de la organización estudiada, como de instituciones homogéneas.

a) Se invita a los líderes de la Gestión y profesores, a atreverse a innovar en relación a estilos de liderazgo que estén de la mano con las exigencias que el contexto actual

requiere.

b) Se impulsa a los líderes y docentes a conjugar acciones para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje coadyuvado por el liderazgo de la Gestión Institucional siendo necesario el acompañamiento pedagógico periódico y la innovación didáctica.

c) Se recomienda que el personal directivo, mantenga excelentes relaciones interpersonales con la comunidad educativa, utilizando el abanico de herramientas comunicacionales existentes, y acompañen y motiven al personal docente hacia el logro de los objetivos.

d) Entendiendo que los estilos de liderazgo aplicados influyen directamente en el desempeño del personal, se recomienda al personal de Gestión, realizar entrenamiento de habilidades para liderar a través del Coaching Ontológico.

e) Se sugiere a los profesionales de la educación, asumir el Coaching como regla de vida personal y profesional, ya que al ser una herramienta dinámica de transformación, las personas y organizaciones lograrán revisar, desarrollar y optimizar sus formas de estar siendo en el mundo.

f) Se propone la implementación del Coaching en la organización, para mejorar los resultados de las relaciones en el ámbito laboral y para mejorar la calidad educativa en general, como así también para potenciar en los egresados, comportamientos como ciudadanos líderes en el área de su elección comprometidos con la excelencia, capaces de responder a las demandas de la sociedad y distinguidos por ser honrados y merecedores de confianza, para los cuales, la palabra “imposible” es un reto y no una limitante.

g) Se aconseja realizar una investigación cualitativa con el fin de conocer las opiniones de la comunidad educativa respecto de las relaciones humanas dado que ayudará al clima institucional.

Como corolario, se desea que la presente investigación se cristalice como motivación para nuevas investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

*“Intenta no volverte un hombre de éxito
sino un hombre de valor. ”*

Albert Einstein

Bibliografía

- ✓ Argos, J.; Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y Educación*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- ✓ Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ✓ Barreiro, T. (2009). *Los del Fondo. Conflictos, vínculos e inclusión en el aula*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- ✓ Bass, B. (1988). Handbook of Leadership. En M. Alvarez, *Liderazgo en los procesos de mejora: La implantación de calidad en los centros educativos*. (pág. 270). Madrid: Ediciones CCS.
- ✓ Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. En M. A. Ramos López, *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir* (pág. 84). Valencia: Universitat de Valencia.
- ✓ Bennis, W.; Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Nueva York: Harper & Row.
- ✓ Biosca, D. (1994). *100 soluciones para salir de la crisis*. . Mexico: Educativ.
- ✓ Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- ✓ Branson, C. M. (2010). Leading Educational Change Wisely. En S. Gento, & M. Cortés, *Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo*. Totterdam (The Netherlands): Sense Publishers.

- ✓ Castro Solano, A.; Lupano Perugini, M.; Benatuil, D.; Nader, M. (2011). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Chades, M. (2012). Ubicar algo del deseo, en la voz que habla la institución de los fracasos de la organización escolar. En P. C. Taborda, *Paradojas que habitan las instituciones educativas en tiempos de fluidez*. San Luis: Nueva Editorial Universitaria. Universidad de San Luis.
- ✓ Cortese, H. (2005). *Coaching y aprendizaje organizacional. Mitos y realidades de una época*. Buenos Aires: Temas Grupo.
- ✓ Cortese, H. (2007). *Coaching y aprendizaje organizacional. Mitos y realidades de una época*. Buenos Aires: Temas Grupo.
- ✓ Cortese, H. (s.f.). Modelos mentales en el Management.
- ✓ Covey, S. (2009). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Lecciones magistrales sobre el cambio personal*. Barcelona: Paidós.
- ✓ Darte, R. (2007). *La experiencia del liderazgo. Cengage learning* (Tercera ed.). Madrid: Paraninfo.
- ✓ Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. Chile: J. C. Sáez.
- ✓ Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- ✓ Estrada Mejía, S. (Mayo de 2007). Liderazgo a través de la historia. (U. T. Pereira, Ed.) *Scientia et Technica, Año XIII*(34). Recuperado el 6 de Abril de 2015
- ✓ Fernández, L. (1994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Frigerio, G.; Poggi, M.; Tiramonti, G; Aguerrondo, I. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Buenos Aires: Serie Flacso. Troquel.
- ✓ Gardner, H. (1995). *Mentes Líderes, Una anatomía del liderazgo*. España: Paidós.
- ✓ Gento, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla.
- ✓ Gerstner, J. (1996). *Reinventando la Educación*. Barcelona: Paidós.

- ✓ Gibson, Ivancevich y Donnelly . (2004). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos.* . Chile: Editorial McGraw-Hill. .
- ✓ Greene R. y Elffers J. (2004). *Las 48 leyes del poder.* Madrir: Espasa.
- ✓ Gupta, V.; Hanges, P.; Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Bussiness*(37), 11-15.
- ✓ Harris, A., & Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. En F. J. Murillo, *UNA DIRECCIÓN ESCOLAR PARA EL CAMBIO: DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL AL LIDERAZGO DISTRIBUIDO.*
- ✓ Heidegger, M. (1969). *Introducción a la metafísica.* Ed. Nova, 3ª ed. : Buenos Aires.
- ✓ Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta. ed.). México: Mac Graw Hill Educación.
- ✓ Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. (2005). *El líder del futuro.* Buenos Aires: Deusto.
- ✓ Hock, D. W. (2000). *Birth of the Chaordic Age.* (E. Rafael, Trad.) San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- ✓ House, R. T. (1977). A Theory of Charismatic Leadership. En P. y. Smit, *Liderazgo, organizaciones y cultura* (pág. 65). Madrid: Pirámide.
- ✓ Instituto Internacional de Planeación de la Educación IIPE; Ministerio de Educación de la Nación. (2000). *Liderazgo. Desafíos de la Educación Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, 9.
- ✓ Kofman, F. (2001). *Metamanagement.* Buenos Aires: Granica.
- ✓ Kotter, J. (1997). El líder del cambio. En H. Sánchez, *Administración Educativa y Liderazgo - Manual* (P. D. Cortés, Trad., pág. 14). México: Ed. McGraw-Hill.
- ✓ Kotter, J. (2002). *Lo que de verdad hacen los líderes.*México.: Mc Graw Hill.
- ✓ Lapassade, G. (1980). *Socioanálisis y potencial humano.*Barcelona: Gedisa.

- ✓ Leithwood, K. (1993). Contributions of transformational leadership to school restructuring. *Ponencia presentada en el encuentro anual de la University Council, sobre Administración Educativa*. Houston: ED 367061.
- ✓ Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. En J. Argos, & P. Ezquerro, *Liderazgo y Educación* (pág. 174). Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- ✓ López, C. C. (2006). *La relación entre el logro educativo y el liderazgo transformacional directivo en escuelas de educación primaria del estado de México*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- ✓ Lorenz, E. (2001). “Models of cognition, the contextualization of knowledge and organizational theory”. *Journal of Management and Governance*, 5, 307-330.
- ✓ Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Bogotá. Colombia: Norma
- ✓ Lynch Gaete, P. (s.f.). *Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación, Clima organizacional*. Chile: Ediciones Facultad de Educación Universidad de Concepción.
- ✓ Lynch, G. (1993). *Liderazgo, perspectivas para una dirección eficaz*. Chile: Ediciones Aníbal Pinto.
- ✓ Masten, A.; Coastworth, D. (2011). The development of competence in favorable and unfavorable environments. En e. a. Castro Solano, *Teoría y evaluación del Liderazgo* (pág. 23). Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Mc Dermott R.; Snyder W.; Wenger E. (2002). *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- ✓ Mendras, H. (1968). *Elementos de sociología*. Barcelona: Ediciones de Cultura Popular. Papeles Sociales.
- ✓ Nadel, S. (1974). *Fundamentos de la Antropología Social*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- ✓ Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Londres: Sage Publications.

- ✓ Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades. Propuestas para el desarrollo humano.* . Barcelona: Paidós.
- ✓ Pérez Jáuregui, I. (2015). *Proyectos de vida y Liderazgos Auténticos.* . Buenos Aires: Psicoteca.
- ✓ Petit, F. (1984). *Psicología de las Organizaciones.* Barcelona: Herder.
- ✓ Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y Liderazgo. Una nueva forma de dirigir.* Valencia: Universitat de Valencia.
- ✓ Raven, H; Rubin, J. (1985). *Psicología Social: Las personas en grupos.* . New York: Continental.
- ✓ Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A.
- ✓ Robinson, V. (2010). Researching the Impact of Leadership Practices on Student Outcomes: Progress Made and Challenges to Overcome. Asia Leadership Research and Development Roundtable. Hong Kong Institute of Education. En J. Argos, & P. Ezquerro, *Liderazgo y Educación* (pág. 176). Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- ✓ Sánchez Mena, H. (2010). *Administración educativa y liderazgo.* Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- ✓ Sanchez Zinny, G.; McBride, J. (2014). *Educacion 3.0: the Struggle for Talent in Latin America.* Florida: Books & Books Press.
- ✓ Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio: retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje.* . Bogotá: Norma.
- ✓ Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden: un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación.* Bogotá: Norma.
- ✓ Senge, P. M. (2012). *La Quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje.* Buenos Aires: Granica.

- ✓ Sidelski, D. (2009). Estrés y coaching profundo. En M. Casale, *Coaching y satisfacción laboral*. Mendoza: Universidad del Aconcagua.
- ✓ Spillane, J. (2006). Distributed Leadership. En F. J. Murillo, *Una Dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional Al Liderazgo Distribuido*. London: Jossey-Bass.
- ✓ Tannenbaun, R.; Weschler I.; Massarik, F. (1971). *Liderazgo y organización: introducción a la ciencia del comportamiento*. Buenos Aires: Troquel
- ✓ Torres, M. (2001). *El directivo, la escuela y las personas*. Barcelona: Paidós
- ✓ Tuleja, A. L. (2002). *Liderazgo Emocional*. San Juan: Ediciones Puerto.
- ✓ Warren B.; Nanus B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Collins Business Essentials.
- ✓ Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

Referencias de Tesis e Investigaciones

- ✓ Casale, M. (2010). Coaching y satisfacción laboral. (Tesis de Licenciatura). Universidad del Aconcagua. Recuperado de http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/104/tesis-1007-coaching.pdf
- ✓ Chinchilla, N. (10 de Octubre de 2013). Liderazgo femenino: ¿la revolución silenciosa? En C. Lagos, *Relación entre estilos de liderazgo de mujeres y tipo de cultura organizacional*. Buenos Aires: Tesis de Maestría en Dirección de RRHH - UCES. Recuperado el 14 de Diciembre de 2013, de <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2013/10/liderazgo-femenino-la-revolucion-silenciosa/>
- ✓ Dilma, Z. R. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Facultad de Educación. Lima. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/zarate_rd.pdf

- ✓ Gamarra Arteaga, I. A. (2011).. *Estilos de gestión de los directivos y su relación con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de ex variante técnica de la UGEL N° 3* (Tesis de Maestría en Gestión Educativa).Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Facultad de Educación. Lima. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/924/1/gamarra_ai.pdf

- ✓ Lagos, C. (2013). Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la ciudad de Buenos Aires. (Tesis de Maestría) Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires. Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/2606/EstudioLagos.pdf?sequence=1>

- ✓ López, C. C. (2006). La relación entre el logro educativo y el liderazgo transformacional directivo en escuelas de educación primaria del estado de México. (Tesis de Maestría). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Recuperado de <http://bibdigital.flacso.edu.mx:8080/dspace/handle/123456789/855>

- ✓ Torres Reyes, A. M. (2012). *Rol y características del liderazgo del docente en la educación superior a distancia en Colombia.*(Tesis Doctoral). Universidad de Caragoza Ciencias de la Educación.Zaragoza. Recuperado de, <http://zaguan.unizar.es/record/9936/files/TESIS-2013-006.pdf>

- ✓ Zárate Ramirez, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. *Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor De San Marcos.

Revistas electrónicas

- ✓ Alvear López, L. H. (10 de 9 de 2011). *Revistes Catalanes amb Accés Obert*. Recuperado el 2015, de <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/252992/339737>

- ✓ Anderson, S. (2010). LIDERAZGO DIRECTIVO: CLAVES PARA UNA MEJOR ESCUELA. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2). Obtenido de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>

- ✓ Arce Delgado, J. R. (Julio-Diciembre de 2000). Gestión de personal en centros de información: Estrategia para la Biblioteca Agrícola del siglo XXI. *Revista AIBDA : revista de la Asociación Interamericana de Bibliotecarios y Documentalistas Agrícolas.*, 98.

- ✓ Bolívar, A. (2014). Construcción De Capacidades De La Escuela: Liderazgo compartido y Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Unapropuesta de investigación. (U. d. Granada, Ed.) España. Recuperado el 2015, de <http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones.html>

- ✓ Bolívar, A. (s.f.). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. (U. d. Granada, Ed.) España. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de <http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones.html>

- ✓ Cardona P. y García-Lombardía, P. (2009). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. En D. Sánchez Teruel, *El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos* (Vol. vol. 15, págs. 171-191.). Revista Intercontinental de Psicología y Educación.

- ✓ Estrada Mejía, S. (Mayo de 2007). Liderazgo a través de la historia. (U. T. Pereira, Ed.) *Scientia et Technica*, Año XIII(34).

- ✓ Galdames Poblete Sergio y Rodríguez Espinoza Simón. (2010). Los líderes educativos previo a cargos directivos. Una nueva etapa de formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4).

- ✓ Gallgwey, T. (2011). The inner game of work. En R. Jiménez Cortés, *Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación*. REIFOP, 15 (4). Obtenido de <http://www.aufop.com>

- ✓ Instituto Internacional de Planeación de la Educación IPE; Ministerio de Educación de la Nación. (2000). Liderazgo. *Desafíos de la Educación Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, 9.

- ✓ Jiménez Cortés, R. (2012). Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación. . *REIFOP*, 4, 15. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de <http://www.aufop.com>
- ✓ Jover Jiménez, I. (11 de Noviembre de 2009). *Gestiopolis*. Recuperado el 14 de Abril de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/el-liderazgo-y-aspectos-generales.htm>
- ✓ Kirkpatrick, S.; Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*(5), 48-60. Obtenido de <http://amp.aom.org/content/5/2/48.short>
- ✓ Munk, S. (2014). COACHING: *Una herramienta orientada al mejoramiento de la gestión educativa. Conversaciones de coaching*(1). Obtenido de <http://www.impetuscm.com/#!/-revista>
- ✓ Murillo, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e). Obtenido de http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_hm.htm
- ✓ Rodríguez Marcos, Ana et al. (2011). Coaching reflexivo entre iguales en el Prácticum de la formación de maestros. En R. Jiménez Cortés, *Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación*. *REIFOP*, 15 (4). Obtenido de <http://www.aufop.com>
- ✓ Sánchez Teruel, D. (2013). El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación, Volumen 15*(Número 2), 171-191. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/802/80228344010.pdf>
- ✓ Withmore, J. (2010). Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas. En R. Jiménez Cortés, *Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación*. *REIFOP*, 15 (4). Obtenido de <http://www.aufop.com>

Referencias de Ponencias, Conferencias

- ✓ Grinberg, J. (1999). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder*. Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires. Recuperado de <http://e-learning-teleformacion.blogspot.com.ar/2003/10/art-desafios-y-posibilidades-para-el.html#.VWnpVdKqqkq>
- ✓ Hidalgo, M. (2014). *Coaching Educativo: una aproximación desde la mirada de la Ontología del Lenguaje*. 3º Congreso Internacional de Investigación Educativa. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de <http://inie.ucr.ac.cr/>
- ✓ Longo, F. (2013). *Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación*. XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación. Universidad de Cantabria, España. Recuperado de <http://www.site.unican.es/Ponencia%203.pdf>
- ✓ Marchetti, G. (4 de Enero de 2013). Educación y Modelos Mentales. *Seminario Internacional de Psiconeuroeducación, "La Neurociencia entra al Aula"*. Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=yUmEyUXv5oY>
- ✓ Pozner, P. (21 de 6 de 2012). Competencias Directivas. *Competencias Directivas*. Argentina. Recuperado el 24 de 05 de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=BUHVxo55Ezo>
- ✓ Uribe, M., & Celis, M. (10 de 07 de 2013). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. *Liderazgo escolar directivo*. Chile. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=rDoSNmh0S5s>

Recursos electrónicos e Internet

- ✓ Anderson J. ; Reder L.; Simon H. (1996). Situated Learning and Education. Recuperado el 4 de Octubre de 2014, de http://socrates.usfca.edu/xapedoe/psych13/page1/page24/assets/Anderson_etal:Pt1.pdf
- ✓ Australian Institute for teaching and school leadership. (2011). *Australian Institute for teaching and school leadership*. Obtenido de

http://www.aitsl.edu.au/verve/_resources/NationalProfessionalStandardForPrincipals_July25.pdf

- ✓ Bou Pérez, J. (14 de Marzo de 2011). Coaching educativo. Recuperado el 2014, de <http://www.educaweb.com/noticia/2011/03/14/entrevista-juan-fernando-bou-perez-coaching-educativo-4659/>
- ✓ Castillo, M. (3 de Junio de 2014). Importancia de la comunicación en el liderazgo. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/03/importancia-de-la-comunicacion-en-el-liderazgo/>
- ✓ CIDEAL. (s.f.). Teorías sobre el liderazgo. España. Recuperado el 18 de Abril de 2015, de <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/107>
- ✓ CIDEAL. (Septiembre de 2015). Estilos de liderazgo. España. Obtenido de <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/109>
- ✓ Coelho, P. (s.f.) Recuperado en Agosto de 2015, de <http://www.casadellibro.com/ebook-cita-logia-ebook/9781629346847/2283872>
- ✓ CONEAU. (2012). *La CONEAU y el sistema universitario argentino - Memoria 1996 a 2011*. Buenos Aires: Coneau.
- ✓ Correa, A.; Álvarez A, A.; Correa Valderrama, S. (s.f.). *La gestión educativa: un nuevo paradigma*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://www.funlam.edu.co/>
- ✓ D'Annunzio, G. (2015). *Il Piacere*. Roma, Italia: Fermento. Recuperado el Agosto de 2015, de <https://books.google.it/books?id=EhWzCgAAQBAJ&pg=PT221&lpg=PT221&dq=Gabriele+D%27Annunzio+%2B+Rinunziare+%C3%A8+omai+come+strappar+con+le+mie+unghie+una+parte+viva+del+mio+cuore&source=bl&ots=HQTfNBnQnX&sig=anEGGyB7KlaJhiOddhXfpdivs7k&hl=es&sa=X&ved=0CCUQ>
- ✓ Dibbern, A. (2014). *Educación Superior para Todos*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de <http://www.iesalc.unesco.org.ve/>
- ✓ Echeverría, R. (1999). *Sobre liderazgo y Management*. Recuperado el 27 de abril de 2015, de <http://postgrado.una.edu.ve/desarrolloorganizacional/paginas/echeverria.pdf>

- ✓ Editorial II. (30 de Marzo de 2015). *Del presente insatisfactorio al futuro deseable*. *Diario La Nación*, pág. 2. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1780228-del-presente-insatisfactorio-al-futuro-deseable>

- ✓ El Mercurio. (s.f.). *Hoy la escuela enseña contenidos del siglo XIX, con profesores del siglo XX, a alumnos del siglo XXI*. Recuperado el 24 de mayo de 2015, de <http://es.catholic.net/op/articulos/42340/cat/27/hoy-la-escuela-ensena-contenidos-del-siglo-xix-con-profesores-del-siglo-xx-a-alumnos-del-siglo-xxi.html>

- ✓ Fernández, L. (2011). *Instituciones Educativas*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de, <http://19veces19.blogspot.com.ar/2011/05/texto-de-lidia-fernandez-instituciones.html>

- ✓ González, J. (Septiembre de 2009). *Evaluación del desempeño profesional desde la perspectiva del coaching*. Venezuela: Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de <http://www.ugma.edu.ve/subsite/nueva.htm>

- ✓ Grupo de Trabajo para la Salud y Desarrollo Comunitario, U. d. (2014). *La Caja de Herramientas Comunitarias*. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de, <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo>

- ✓ Guerrero, J. M. (21 de Agosto de 2010). *Blog de Glidea*. Recuperado el 17 de Abril de 2015, de <http://www.glidea.com.ar/blog/los-1%C3%ADderes-seg%C3%BAn-peter-drucker>

- ✓ Horacio, C. (s.f). *Modelos mentales en el management*. Recuperado el 27 de abril de 2015, de <https://mail.google.com/mail/u/0/#apps/hcortese%40nexiconsultores.com.ar/n50/14cf7ce8bd692330>

- ✓ Jover Jiménez, I. (11 de Noviembre de 2009). *Gestiopolis*. Recuperado el 14 de Abril de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/el-liderazgo-y-aspectos-generales.htm>

- ✓ Kouzes J.; Posner. (1993). *www.praxischile.blogspot.com.ar*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de <http://praxischile.blogspot.com.ar/2010/10/liderazgo-y-toma-de-decisiones.html>

- ✓ Lopez, W.S. (29 de Octubre de 2010). *Liderazgo y Toma de Decisiones*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de <http://praxischile.blogspot.com.ar/2010/10/liderazgo-y-toma-de-decisiones.html>
- ✓ Lozano, A. (s.f.). *Comunidades de aprendizaje en red: diseño de un proyecto de entorno colaborativo*. Recuperado el 3 de octubre de 2014, de http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_05/n5_art_lozano.htm
- ✓ Mandela, N (s.f) Recuperado en Agosto de 2015, de <http://www.serfelices.org/index.php/historias-de-vida3-2/252-nelson-mandela>
- ✓ Mercado, P. (2012). *Acompañamiento Docente*. Santiago, Chile. Obtenido de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R9zv301-_xkJ:www.educasantiago.cl/documentos/recursos/educ_basica/junio/reuniones/acompanamiento_docente_junio.ppt+&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=ar
- ✓ Munk, S. (2014). *Coaching: Una herramienta orientada al mejoramiento de la gestión educativa*. Recuperado el 20 de abril de 2015, de <http://www.sandramunk.com/publicaciones.php?id=13>
- ✓ Murillo, D. (2013). *slideshare.com*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/JohanaAcosta1/diagnostico-aplicado-a-instituciones-educativas>
- ✓ Nisbett, R. (18 de febrero de 2015). *Psicología Social*. Recuperado de <http://u.jimdo.com/www36/o/s129597b023e62674/download/m99b7ef7f7a755134/1331591267/MORALES>
- ✓ Pachano, A; Hernández, D.; Bracho, R.; Valbuena, J.; Fuenmayor, D. (Mayo de 2009). *Liderazgo y Toma de decisiones*. Obtenido de <http://gerenciadelacomunicacionsocial.blogspot.com.ar/2009/05/unidad-iv-liderazgo-y-toma-de.html>
- ✓ Parra, V. (2008). *Reseña histórica de la educación superior en la argentina*. (B. D. UNCUIYO, Ed.) Recuperado el 27 de Abril de 2015, de <http://bdigital.uncu.edu.ar/>
- ✓ PDA, I. (2004). <http://www.pdainternational.net>. Obtenido de <http://www.pdainternational.net/es-AR/home.aspx>

- ✓ Pont, B.; Nusche, D.; Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy. I Congreso Internacional RLAIICES*. Portugal. Obtenido de <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo%20para%20el%20cambio%20educativo.pdf>

- ✓ Pozner, P. (21 de 6 de 2012). *Competencias Directivas*. [Archivo de video]. Recuperado el 24 de 05 de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=BUHVxo55Ezo>

- ✓ Pozo, J. I. (s.f.). *Catholic.net*. Recuperado el 24 de 05 de 2015, de <http://es.catholic.net/op/articulos/42340/cat/27/hoy-la-escuela-ensena-contenidos-del-siglo-xix-con-profesores-del-siglo-xx-a-alumnos-del-siglo-xxi.html>

- ✓ Red de Maestros. (2007). *Modelos mentales*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx/los-modelos-mentales>

- ✓ Reposs, E. (2004). *El Mando y el Liderazgo en el ejercicio de la función profesional*. Recuperado el 3 de octubre de 2014, de http://rediu.colegiomilitar.mil.ar/esp/ediciones/0208/articulos_originales/ReDiU_0208_art3-1ra_parte_Anexo1.pdf

- ✓ Ruiz, G. (2003). *Gestión institucional: conceptos introductorios*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91900>

- ✓ Ruiz, G. (2007). *Gestión institucional: conceptos aclaratorios*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 2 de octubre de 2014, de <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91901>

- ✓ Salas de G., M. (Septiembre de 2011). *Evolución y tendencias del liderazgo*. Venezuela. Obtenido de <http://artdoctoradogerencia.blogspot.com.ar/2011/10/analisis-critico-liderazgo-traves-de-la.html>

- ✓ Soto Vidal, M. A. (Junio de 2009). *Que es el coaching y su influencia en la educacion*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de <https://fundacionlatinoamericanadecoaching.wordpress.com/2009/07/>

- ✓ Sturich, T., & Agüero, A. (s.f.). *A&T Coaching Organizacional*. Obtenido de <http://www.ayt-coaching.com.ar/?p=573>
- ✓ Suárez Zendejas, V. (1995). *Liderazgo*. (O. 2020, Ed.) Recuperado el 17 de Abril de 2015, de http://orion2020.org/archivo/TO/liderazgo/006_liderazgo3.htm
- ✓ The International Coaching Federation. (s.f.). *Coaching*. Obtenido de http://www.icfargentina.com/index.php?option=com_content&view=article&id=119&Itemid=36
- ✓ UNESCO. (2001). *Sistemas educativos*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/0011591/159155s.pdf>
- ✓ Urbina, L. (2012). *Coaching*. (I. Galene, Ed.) Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://www.galene.es/coaching.html>
- ✓ Uribe, M., & Celis, M. (10 de 07 de 2013). *Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. Liderazgo escolar directivo*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=rDoSNmh0S5s>
- ✓ van Dijk, T. (1999). *Ideología, una aproximación multidisciplinaria*. Iconos, 154. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/ecuador/flacso/iconos/ICONOS%2016/Iconos16Dijk-rese%F1a.pdf>
- ✓ Velasco, F. (2008). *Coaching como Habilidad de Liderazgo*. . (P. d. Coaching, Ed.) Obtenido de <http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/columna/NL10-Doc2>
- ✓ Withmore, J. (2010). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. En R. Jiménez cortés, *Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación*. REIFOP, 15 (4). Obtenido de <http://www.aufop.com>

Diccionarios y enciclopedias web

- ✓ RAE. (s.f.). Diccionario de la Real Academia Española. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=vBbcBtToYDXX2Fhxe2dj>
- ✓ RAE. (s.f.). Recuperado el 17 de Abril de 2015, de <http://www.rae.es/>

- ✓ Wikipedia. (s.f). *Wikipedia La enciclopedia libre*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de <http://es.wikipedia.org>

ANEXOS

*“El mando debe ser
un anexo de la ejemplaridad.”*

José Ortega y Gasset

Estimado Profesor

La siguiente encuesta tiene como propósito esencial recabar información para establecer un conjunto de opiniones para conocer y caracterizar **El estilo de liderazgo predominante en el personal de Gestión Institucional del IMFS N° y evaluar la aplicación del coaching ontológico como herramienta organizacional para el desarrollo de los líderes en instituciones de Nivel Superior**, como requisito para obtener el título de Magíster en Dirección de Recursos Humanos.

Les agradezco anticipadamente la colaboración y receptividad.

-
1. Marque con una X, si se desempeña como personal de la Gestión Institucional o como Docente.
 2. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas antes de responder, (Marque con X).
 3. Siga el orden establecido en este instrumento.
 4. No es necesario que se identifique.
 5. De tener alguna duda consulte a la persona que le suministró este material.
-

VARIABLE I: CONOCIMIENTO

1. Los conocimientos que usted posee acerca del COACHING son...

--- Suficientes

--- Pocos

--- Ninguno

2. En su opinión el COACHING es...

--- Entrenamiento

--- Supervisión

--- Planificación

--- Evaluación

---- Todas las anteriores

---- Ninguna de las anteriores

3. Considera usted que el COACHING debe ser aplicado por los líderes educativos...

---- Totalmente

---- Medianamente

---- Nunca

4. Para aplicar COACHING al personal de su institución es imprescindible...

---- Diagnosticar la institución

---- Supervisar

---- Planificar

---- Evaluar

---- Ejecutar

---- Todas las anteriores

---- Ninguna de las anteriores

VARIABLE II: NIVEL DE DESEMPEÑO

5. La asistencia del coordinador(a) si usted es docente o la de su superior si es coordinador(a) a la institución es...

---- Permanente

---- Regular

---- Irregular

6. ¿Con frecuencia el coordinador(a) si usted es docente o la de su superior si es coordinador(a) lo acompaña en el aula y/o su gestión?

---- Siempre

---- Algunas veces

---- Nunca

7. ¿Con qué frecuencia recibe usted orientaciones particulares del coordinador(a) si usted es docente o la de su superior si es coordinador(a) para mejorar su trabajo?

---- Siempre

---- Algunas veces

---- Nunca

8. ¿Con qué frecuencia el coordinador(a) si usted es docente o la de su superior si es coordinador(a) promueve círculos de estudios, charlas u otros escenarios de mejoramiento profesional?

---- Siempre

---- Algunas veces

---- Nunca

9. En su opinión el estilo de gestión del coordinador(a) si usted es docente o la de su superior si es coordinador(a) de la carrera donde usted trabaja presenta las siguientes características...

---- Orientado a la tarea

---- Efectividad

---- Ninguna de las anteriores

---- Todas las anteriores

VARIABLE III: TIPO DE LIDERAZGO

10. El coordinador(a) si usted es docente o la de su superior si es coordinador(a) cuando va a tomar decisiones consulta...

---- A todos los docentes

---- Al supervisor

---- Al Director, Rector, Secretario Académico

---- No consulta y decide por sí solo

11. Considera usted que el liderazgo ejercido por el coordinador(a) si usted es docente o la de su superior si es coordinador(a) es...

---- Laissez-faire

---- Autocrático

---- Democrático

---- Carismático

12. El coordinador(a) si usted es docente o la de su superior si es coordinador(a) cuándo se comunica con usted lo hace preferentemente...

---- Cara a cara

---- Por escrito

---- A través de terceros

---- Nunca se comunica

13. En su opinión la actitud que manifiesta el coordinador(a) si usted es docente o la de su superior si es coordinador(a) frente al clima actual de la organización es

---- Interesado

---- Cooperativo

---- Responsable

---- Comprometido

---- Proactivo

---- Desinteresado

---- Irresponsable

14. ¿Cómo considera usted, debería conducirse el coordinador(a) si usted es docente o la de su superior si es coordinador(a) para mejorar la calidad educativa de la institución?

Muchas gracias por su colaboración



Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales

Transcripción de Entrevista en Profundidad Semiestructurada para evaluar Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015)

PRESENTACION

Persona entrevistada:

Puesto:

Titulación:

Antigüedad en el puesto:

Cantidad de persona a Cargo:

PREGUNTAS

1. Hablando de su pasado: ¿A qué le gustaba jugar de pequeño? ¿Cuál era su rol en el juego?
2. ¿Cuáles fueron los desarrollos laborales de padres, tíos, abuelos?
3. ¿Cómo lo veían en su familia respecto a sus capacidades?
4. ¿Cómo le fue en la escuela (Jardín de Infantes, primaria y secundaria) y cómo lo veían sus maestros, profesores y compañeros en cuanto a capacidades y logros?
5. ¿Qué quería ser cuando fuera grande?
6. Hablemos de su Presente. Describa su situación laboral actual (logros, motivaciones, relaciones interpersonales, expectativas, frustraciones, adaptación al rol).
7. ¿Tiene ó ha tenido sufrimiento laboral? (estrés laboral, dificultad en conciliar vida personal/laboral, situaciones de baja ó despido, etc.).
8. ¿Considera que ha logrado un buen desarrollo de sus capacidades? ¿Las circunstancias lo han ayudado o han sido adversas?

9. Hablemos finalmente del Futuro ¿Qué espera de su futuro laboral? ¿Fantasías, deseos, temores, cambios?.
10. ¿Cuáles son sus vivencias respecto a sentir Ud. poder de influir, ser importante para los otros, concitar su atención? Precisar a qué épocas se remite y describa la situación. Dé varios ejemplos y trate de ubicarlos desde su niñez.
11. ¿Cuáles son sus experiencias respecto al poder de otras personas de influir en Ud.? Dar varios ejemplos en distintos momentos de su vida (infancia, adolescencia, juventud, adultez) de quienes tuvieron autoridad sobre Ud., sea en el ámbito personal o del trabajo.
12. Describa sus vivencias sobre la estima hacia sí mismo y hacia otros. Dé ejemplos en distintos momentos de su vida.
13. ¿El ser líder es una posición que le queda cómoda? ¿Siente que le queda grande (siente inseguridad) o chica (sus capacidades superan el rol, Ud. está para más)?
14. Describa su tipo de liderazgo, dé ejemplos.
15. ¿Ud. cree que a las personas en general les gusta trabajar, tienen motivación hacia la tarea, o su naturaleza es más bien indolente y perezosa?
16. Describa su forma de tomar decisiones. Consulta? Se asesora? Se toma el tiempo necesario?
17. Le apasiona su tarea? Fundamente la respuesta.
18. Si pudiera elegir, ¿dejaría el cargo de líder? Por qué sí o no?
19. Diga 3 características de un buen líder y 3 de un líder negativo.
20. Cree que existe alguna herramienta para mejorar la comunicación, el liderazgo?
21. Conoce el Coaching?
22. Visión, Misión y Valores de la organización son conocidas y compartidas por todo el personal de la gestión educativa del Instituto?
23. ¿Cómo se sintió durante la entrevista? Quiere Agregar cualquier cosa que considere importante?

PVL. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

1. Cuento con los recursos personales para trabajar de forma eficiente.....
2. Trabajo en lo que me gusta, conozco y puedo.....
3. Estoy integrado y adaptado en el mundo laboral.....
4. Me siento auto-realizado.....
5. Cuento con la energía y perseverancia suficiente para trabajar.....
6. Me dedico laboralmente a hacer cosas que tienen que ver con mi vocación.....
7. Logro equilibrio entre mi vida personal y laboral.....
8. No tengo molestias ó enfermedades provenientes de mi trabajo.....
9. Siento que lo que hago en mi trabajo es valioso y me lo reconocen....
10. En el trato dentro del trabajo predomina la buena relación....
11. Soy flexible ante los cambios.....
11. Considero que tengo un protagonismo activo en mi historia laboral....

NORMAS DE EVALUACIÓN:

Sumar los puntajes parciales **TOTAL:**

Pje.de 33 a 44: PVL auténtico

Inferiores: indicadores de inautenticidad

LIDERAUTÉNTICO. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

-
1. Siento la motivación a construir un futuro buscando las decisiones más adecuadas:
 2. Considero que mis decisiones tendrán repercusión no sólo para mí, sino también para los destinos de otros y de la organización:
 3. Busco las alternativas de resolución de los problemas de forma racional, sopesando los pros y los contras:
 4. Percibo que puedo liderar mi propio proceso de desarrollo laboral:
 5. En las reuniones con el equipo para debatir los problemas participan todos, la mayoría puede dar su opinión, nos apoyamos unos con otros:
 6. Comunicar infundiendo temor no es lo más adecuado:
 7. Mi poder se basa en que tengo conocimientos profundos sobre el tema y sé tratar bien a la gente:
 8. Un jefe se entiende con su equipo cuando ambos se aportan, dan y reciben:
 9. Entre lo que digo y lo que hago no existe diferencia:
 10. Estimo que las personas en su trabajo necesitan ser estimuladas y reconocidas por sus capacidades:
 11. Encajo bien en el rol de líder, irradío energía positiva:
 12. Me apasiona mi trabajo y responde a mi vocación y capacidad.

NORMAS de EVALUACIÓN

Pje.: De 36 a 48 Liderazgo auténtico

Menores a 36: indicador de inautenticidad

TOTAL:

Evaluar la competencia de liderazgo implicada en los ítems con resultados significativos

Si el sujeto obtuvo puntajes menores a 36, puede completarse la evaluación con las siguientes preguntas:

Indicadores de PVL con sobre-adaptación: respuestas afirmativas a preguntas 1 al 5

Indicadores de PVL con inadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 6 a 10.

Responder si o no a cada pregunta

1. ¿Me exijo al máximo de mis fuerzas?
2. ¿ Me importa mucho el reconocimiento de los demás que soy capaz y competente?
3. ¿Me cuesta descansar, el ocio y tiempo libre?
4. ¿Cuido mi salud?
5. ¿He tenido manifestaciones de estrés laboral? Cuáles?
6. ¿No encajo bien? Me dicen que no me adapto satisfactoriamente?
7. La sociedad no ayuda a que uno pueda encontrar satisfacciones. Te cierra las puertas.
8. Tengo dolor, rabia e impotencia respecto a mi vida laboral
9. Según muchas personas, me faltan capacidades ó conductas que me posibiliten un trabajo
10. No tuve suerte, las personas no me ayudaron a conseguir trabajo, soy víctima de las circunstancias.

Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales

Transcripción de Entrevista en Profundidad Semiestructurada para evaluar Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015)

PRESENTACION

Persona entrevistada: M B (31)

Puesto: Secretario Académico en Instituto Municipal de Formación Superior de Zona Norte del Gran Buenos Aires.

Titulación: Productor de cine, televisión y video, Tramo de Formación Pedagógica para Nivel Superior.

Antigüedad en el puesto: dos años

Cantidad de persona a Cargo: 149

PREGUNTAS

24. Hablando de su pasado: ¿A qué le gustaba jugar de pequeño? ¿Cuál era su rol en el juego?

Jajajja, Desarmaba todo!. Tendría que haber sido ingeniero yo. Me gustaba mucho la electrónica. Desarmaba todo . A veces las armaba y otras muchas no. Me gusta investigar, Siempre fui muy chusma.

25. ¿Cuáles fueron los desarrollos laborales de padres, tíos, abuelos?

Mi abuelo tenía una parrilla y luego trabajo a nivel político en la Gobernación de Buenos Aires. Mi otro abuelo trabajó en una concesionaria de autos. Mi vieja siempre fue profesora de inglés, tuvo una escuela de inglés y luego ingresó a la Municipalidad hace un montón de años. Ahora es una de las Subdirectoras de Educación. Mi papá trabajaba con mi abuelo en el restaurante y ahora, hace años, trabaja también en la Municipalidad hace más de 20 años. Mis tíos, uno no lo veo y la otra es secretaria de una escuela. Mi hermana es abogada y trabaja como secretaria en una fiscalía.

26. ¿Cómo lo veían en su familia respecto a sus capacidades?

Me veían insoportable. Siempre dijeron, sobre todo mamá, que era super inteligente y muy vago. Lo soy.

27. ¿Cómo le fue en la escuela (Jardín de Infantes, primaria y secundaria) y cómo lo veían sus maestros, profesores y compañeros en cuanto a capacidades y logros?

En la primaria me fue bien, me amaban, chupamedias. En la secundaria también me fue bien. Algunas profesoras me amaban y otras me odiaban porque hacía travesuras. Mis amigos siempre me decían que era muy vago. Es verdad, lo soy, siempre me costaba arrancar.

28. ¿Qué quería ser cuando fuera grande?

Siempre quise lo mismo, ser productor de televisión. Me gustaban los medios. Pero en el fondo también quería ser profesor. Jugaba a la maestra, al profesor. Fijate que en mi subconsciente estaba... Fíjate ahora, mi mamá no puede creer que sea profesor

29. Hablemos de su Presente. Describa su situación laboral actual (logros, motivaciones, relaciones interpersonales, expectativas, frustraciones, adaptación al rol).

Mi situación laboral fue super positivo todo. Algunas cosas costaron, otras no. A nivel formativo, estudios, tardé un montón en terminar la carrera técnica de productor de televisión. De hecho colgué mal, debía una materia y no la quería dar. Y luego de la insistencia de mi entorno la dí. Lo concreté a los siete años cuando la carrera duraba tres. Y después el odioso tramo de formación pedagógica.

Me motiva la posibilidad de seguir ascendiendo, me llevo re bien con la gente. No me siento frustrado y en el rol estoy genial. Quisiera llegar a ser director o más. No tengo temores, soy bastante arriesgado. Me gustan los desafíos. Es prueba y error. Si me equivoco me equivoco, pero puedo aprender.

30. ¿Tiene ó ha tenido sufrimiento laboral? (estrés laboral, dificultad en conciliar vida personal/laboral, situaciones de baja ó despido, etc.).

No por estrés laboral por mi trabajo actual, pero sí por cuestiones ajenas a la institución pero relacionadas con la política. Fue por un censo y terminé con una sublingual en el sanatorio San Lucas. Fue mucho estrés.

31. ¿Considera que ha logrado un buen desarrollo de sus capacidades? ¿Las circunstancias lo han ayudado o han sido adversas?

Si. Considero que sigo desarrollándome. Generalmente todo me fue bien-

32. Hablemos finalmente del Futuro ¿Qué espera de su futuro laboral? ¿Fantasías, deseos, temores, cambios?

Espero siempre más. Me encantan, como te dije, los desafíos. Quisiera llegar a ser director y por qué no más. No tengo miedos. Me gustaría poder entender más de la herramienta del coaching para el desarrollo organizacional.

33. ¿Cuáles son sus vivencias respecto a sentir Ud. poder de influir, ser importante para los otros, concitar su atención? Precisar a qué épocas se remite y describa la situación. Dé varios ejemplos y trate de ubicarlos desde su niñez.

No lo llamo poder. Creo que somos todos buenos compañeros de trabajo, depende de la función de cada uno se maneja de distinta manera. Se tiene que tener autoridad y no ser autoritario para poder coordinar o manejar un grupo

34. ¿Cuáles son sus experiencias respecto al poder de otras personas de influir en Ud.? Dar varios ejemplos en distintos momentos de su vida (infancia, adolescencia, juventud, adultez) de quienes tuvieron autoridad sobre Ud., sea en el ámbito personal o del trabajo.

En mi infancia tuvieron poder sobre mí mis padres y mi hermana. En realidad no lo tomo como poder sino como referentes. Ellos me fueron marcando, formando como persona. Me ponían disciplina, te decían si estabas actuando bien o mal, te lo explicaban. Si actuaba mal ponían un castigo.

Con respecto a lo laboral recuerdo una jefa que era muy autoritaria, mandona, decía es así porque es así, porque lo digo yo y listo y por ahí estaba errada en lo que decía. Frente a esto, como yo tengo una personalidad bastante fuerte cuando tenía que “bancármela, me la bancaba y cuando tenía que reaccionar, reaccionaba”. En oportunidades reaccionaba mal expresándome mal porque soy algo impulsivo, pero bueno, es mi jefa, me dice algo que no tiene razón y “te la tenés que comer”. Hoy cuando alguien no tiene razón trato de decírselo, fundamentándolo o explicándole por qué no, por qué está errado el concepto. A un superior también le digo si está errado. Ahora a mis 31 años, luego de pasar distintas vivencias, adquirí otro tipo de vocabulario de manera de decir las cosas, con altura y sin faltar el respeto, porque quieras o no es tu autoridad. Con los que están debajo de mí por lo general tengo buena onda, pero cuando tengo que ponerme en papel de serio lo hago. Por lo general trato de decir las cosas bien, por ahí si estoy medio sacado puedo decirlo no tan bien, quizás estoy enojado porque repetís las cosas tres, cuatro o cinco veces y a la sexta lo querés matar. Luego, si tuviera que sancionar, sancionaría. Lo he hecho.

En lo laboral como referente mmmm.... Estamos acéfalos, porque si bien yo tengo a mi directora que nos llevamos muy bien y me apoyo bastante y hacemos un buen equipo de trabajo, hay decisiones que son ajenas a nosotros y estamos acéfalos, sin una cabeza que nos

coordine dado que está de licencia por enfermedad desde el año pasado. Por eso es necesario que pongan a alguien con capacidad de resolución para que nos guíe. En ese lugar hay subalternos que no resuelven o resuelven de acuerdo a la medida de sus posibilidades. Quizás el Secretario del área Educación o la DIPREGEP no les permite hacer o decidir más.

35. Describa sus vivencias sobre la estima hacia sí mismo y hacia otros. Dé ejemplos en distintos momentos de su vida.

Uh! Re alto lo tengo. Es verdad, soy egocéntrico. Toda la vida fui igual. Me siento muy seguro de mí mismo. Puedo estar enojado, triste, pero muy rara vez. Por lo general estoy para arriba.

Hacia los otros, no suelo denigrarlos, los tomo...o trato como dale, a ver. Estimular sería la palabra.

36. ¿El ser líder es una posición que le queda cómoda? ¿Siente que le queda grande (siente inseguridad) o chica (sus capacidades superan el rol, Ud. está para más)?

Yo me siento cómodo donde estoy. Me siento cómodo en esta posición. Me encanta. Posiblemente pueda ser mejor en lo laboral y en lo personal. No me queda grande ni chica

37. Describa su tipo de liderazgo, dé ejemplos.

En cuanto a lo personal, siempre me dijeron que soy líder porque siempre estoy proponiendo, manejando el grupo, coordinando. Soy guía y lo hago inconscientemente, me sale naturalmente y la mayoría me sigue. No sé si lo hago bien o mal, pero me siguen. Con muy pocas personas choco y eso pasa porque tenemos personalidades muy fuertes.

En lo laboral veo que el personal me responde. De hecho, como dije al principio, soy bueno y le pongo un voto de confianza a la gente y cuando me defraudan actúo de distinta manera. Tengo la conducción. También tengo la parte infantil dentro del trabajo (bromeo, hago chistes, etc.), pero cuando en el lugar que me tengo que poner soy firme.

38. ¿Ud. cree que a las personas en general les gusta trabajar, tienen motivación hacia la tarea, o su naturaleza es más bien indolente y perezosa?

Hay un 50% y 50%. Hay gente que tiene ganas de trabajar y que le va bien, que la puede motivar en lo que está al alcance de uno y hay otras que vienen porque vienen. Estas personas están motivadas, supongo, por la plata, el sueldo. Los profesores vienen porque tienen una profesión, porque les gusta y porque se sienten cómodos en el trabajo. Ahora si vamos al personal administrativo o al personal de maestría o no docente, “algunos” vienen por el sueldo.

39. Describa su forma de tomar decisiones. Consulta? Se asesora? Se toma el tiempo necesario?

Depende el tipo de decisión que tenga que tomar. Si es un tema que lo tengo que hablar con mi superior nos juntamos y lo charlamos o se debate y se saca una resolución. Si el tema necesita resolución en el momento, lo resuelvo. Si me equivoco, me equivoqué.

Reuniones de equipo: tengo reuniones con mi directora, con los superiores del ámbito municipal no. Después hacemos reuniones de personal donde la directora y yo nos juntamos con los coordinadores de carrera, preceptores, personal administrativo. Ellos, los coordinadores de carrera, hacen reuniones con sus docentes.

40. Le apasiona su tarea? Fundamente la respuesta.

Si... me apasiona. Acá yo empecé como preceptor aunque me avoqué a la tarea de secretario realizando y ayudando en la secretaría. Yo creo que mi situación actual fue parte por la trayectoria ya que hace 11 años que estoy en la Municipalidad y otro aspecto es que fui elegido. El trabajo que hago en la actualidad como Secretario Académico me encanta. Es un despiole, un millón de papeles, un día estoy bien otro día protesto porque tengo que hacer las cosas para ayer, pero me encanta y me gustaría seguir creciendo. Si el día de mañana da para ser Director Académico genial, me gustaría. Sé que hoy a los 31 años ese rol me quedaría grande, sé que me falta capacitarme más a nivel pedagógico. Pero lo veo atrayente porque empecé como preceptor, pase a pro-secretario y luego a secretario y me veo como director. Yo podría conducir un instituto de la magnitud que tiene este.

41. Si pudiera elegir, ¿dejaría el cargo de líder? Por qué sí o no?

No, porque me gusta, me apasiona, me siento cómodo y no me gusta ni me siento cómodo en el rol anterior. Quizás por mi carácter fuerte, o porque siempre aspiraba a algo mayor. No pasa por estatus, por cartel o sellito que diga secretario. Me gusta lo que hago, me siento cómodo

42. Diga 3 características de un buen líder y 3 de un líder negativo.

El Buen líder tiene que tener: Presencia, carácter, fortaleza, sabiduría

Presencia hablo del aspecto físico, sabiduría hablo de formación pedagógica académica. Saber. Con respecto al carácter digo personalidad. El líder tiene que tener carácter para saber imponerse y plantarse ante ciertas situaciones.

El líder negativo no tiene: conocimientos, presencia, y poder de resolución

Un líder con mala presencia pero sabe un montón pienso que sirve... parece medio prejuicioso lo que dije pero sirve, no bueno, pero puede ser, si. Yo te dije lo que para mí parece fundamental.

En cuanto a la comunicación siempre es bueno saber comunicarse. Yo me comunico vía mail o telefónicamente. Intento hablar personalmente. En este instituto falta muchísima comunicación o es un exceso de comunicación. En realidad es falta de comunicación a todo nivel, superiores hasta el personal de maestranza. Hay mala comunicación hay mucho radio pasillo. Como líder a medida que puedo trato de ir hablando con la gente para poder ir llevando la misma línea. Es complicado porque todo el mundo no te sigue, ya sea por política, amistades, etc. Es complicado. Considero que la comunicación está influenciada por el amiguismo, la política y por eso no llega bien la comunicación o la persona que lo capta no lo transmite como lo tendría que hacer. Es decir, la persona a la que le dan la primera información lo trasmite como quiere, con sus supuestos, le va haciendo agregados para quedar bien o le saca cosas para perjudicar. Es decir, el que tiene la comunicación directa tiene el poder

43. Cree que existe alguna herramienta para mejorar la comunicación, el liderazgo?

Si se pueden mejorar trabajando todos para el mismo lado y buena onda. Yo les hablo para que mejoren, les indico lo que veo, que asistan más, que salgan de las oficinas que recorran, hablen con los alumnos

44. Conoce el Coaching?

Si, algo. Sé que es una herramienta para trabajar para uno mismo, como desarrollo personal. Hice algo de eso también, hice un curso/taller intensivo de desarrollo personal. Me sirvió a nivel personal en varias cosas: decisiones, miedos, etc. Tengo que hacer el nivel dos pero no me animo.

Considero que a nivel personal sirve y puede servir a nivel profesional para mí y otros

Veo probable realizar un taller de coaching acá en el instituto. Habría que ver como se encararía, porque quizás a nivel laboral con gente conocida no te abris tanto. Habría que ver el taller o el curso.

45. Visión, Misión y Valores de la organización son conocidas y compartidas por todo el personal de la gestión educativa del Instituto?

Jajajaj. Noooo. Me lo haces pensar... La verdad que no lo veo. Por ahí hay u no me doy cuenta. Creo que no hay. En cuanto a valores creo que tenemos excelentes profesionales trabajando en el instituto, somos el primer instituto con una oferta gratuita con una excelente oferta académica. Puedo decir que los tres valores del instituto son Confianza, Calidad Educativa y Profesionalismo.

De todas maneras no todos en la institución mantienen la misma línea. Eso se ve en la puntualidad, presencia física, asistencia. Por ejemplo los coordinadores a veces se ven medios perdidos en lo que respecta a los requerimientos de secretaria. A lo largo responden. En cuantos líderes a algunos le falta presencia,

46. ¿Cómo se sintió durante la entrevista? Quiere Agregar cualquier cosa que considere importante?

Me sentí muy cómodo. Fue muy rápido. Pensé que iba a durar más...

PVL. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

1. Cuento con los recursos personales para trabajar de forma eficiente...3..
2. Trabajo en lo que me gusta, conozco y puedo.....4.....
3. Estoy integrado y adaptado en el mundo laboral.....4.....
4. Me siento autorrealizado.....4.....
5. Cuento con la energía y perseverancia suficiente para trabajar.....4.....
6. Me dedico laboralmente a hacer cosas que tienen que ver con mi vocación...4...
7. Logro equilibrio entre mi vida personal y laboral.....4.....
- 8.No tengo molestias ó enfermedades provenientes de mi trabajo.....4.....
9. Siento que lo que hago en mi trabajo es valioso y me lo reconocen....2
10. En el trato dentro del trabajo predomina la buena relación....3
11. Soy flexible ante los cambios.....4.....
11. Considero que tengo un protagonismo activo en mi historia laboral....4

NORMAS DE EVALUACIÓN:

Sumar los puntajes parciales **TOTAL: 44**

Pje.de 33 a 44: PVL auténtico

Inferiores: indicadores de inautenticidad

LIDERAUTÉNTICO. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

-
1. Siento la motivación a construir un futuro buscando las decisiones más adecuadas: 4
 2. Considero que mis decisiones tendrán repercusión no sólo para mí, sino también para los destinos de otros y de la organización: 4
 3. Busco las alternativas de resolución de los problemas de forma racional, sopesando los pros y los contras: 2
 4. Percibo que puedo liderar mi propio proceso de desarrollo laboral: 4
 5. En las reuniones con el equipo para debatir los problemas participan todos, la mayoría puede dar su opinión, nos apoyamos unos con otros: 2
 6. Comunicar infundiendo temor no es lo más adecuado: 4
 7. Mi poder se basa en que tengo conocimientos profundos sobre el tema y sé tratar bien a la gente: 3
 8. Un jefe se entiende con su equipo cuando ambos se aportan, dan y reciben: 2
 9. Entre lo que digo y lo que hago no existe diferencia: 3
 10. Estimo que las personas en su trabajo necesitan ser estimuladas y reconocidas por sus capacidades: 4
 11. Encajo bien en el rol de líder, irradio energía positiva: 4
 12. Me apasiona mi trabajo y responde a mi vocación y capacidad.4

NORMAS de EVALUACIÓN

Pje.: De 36 a 48 Liderazgo auténtico

Menores a 36: indicador de inautenticidad

TOTAL: 40

Evaluar la competencia de liderazgo implicada en los ítems con resultados significativos

Si el sujeto obtuvo puntajes menores a 36, puede completarse la evaluación con las siguientes preguntas:

Indicadores de PVL con sobreadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 1 al 5

Indicadores de PVL con inadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 6 a 10.

Responder si o no a cada pregunta

1. ¿Me exijo al máximo de mis fuerzas?
2. ¿ Me importa mucho el reconocimiento de los demás que soy capaz y competente?
3. ¿Me cuesta descansar, el ocio y tiempo libre?
4. ¿Cuido mi salud?
5. ¿He tenido manifestaciones de estrés laboral? Cuáles?
6. ¿No encajo bien? Me dicen que no me adapto satisfactoriamente?
7. La sociedad no ayuda a que uno pueda encontrar satisfacciones. Te cierra las puertas.
8. Tengo dolor, rabia e impotencia respecto a mi vida laboral
9. Según muchas personas, me faltan capacidades ó conductas que me posibiliten un trabajo
10. No tuve suerte, las personas no me ayudaron a conseguir trabajo, soy víctima de las circunstancias.



Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales

Transcripción de Entrevista en Profundidad Semiestructurada para evaluar Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015)

PRESENTACION

Persona entrevistada: M E (36)

Puesto: Coordinadora de Carrera en Instituto Municipal de Formación Superior de Zona Norte del Gran Buenos Aires.

Titulación: Licenciada en Marketing, Profesora en Educación Superior de la UTN

Antigüedad en el puesto: quince años

Cantidad de persona a Cargo: 40

PREGUNTAS

1. Hablando de su pasado: ¿A qué le gustaba jugar de pequeño? ¿Cuál era su rol en el juego?

Mamá tenía un jardín de infantes propio desde que yo nací, así que me gustaba ir por las salas y jugar de maestra y participar, por más que era más grande. Yo me sentía la dueña, no estaba en las salas. A mí después me mandaron a otro jardín. Pero siempre volvía del colegio e iba al jardín para jugar y me encantaba ayudar y mirá cómo es la vuelta de la vida, terminé trabajando en la educación aunque no nivel inicial.

2. ¿Cuáles fueron los desarrollos laborales de padres, tíos, abuelos?

Mamá está ahora jubilada. Papá también. Mama siempre tuvo jardín de infantes. Papá trabajó en una agencia de autos y ahora, en una empresa de aseo, en la parte contable, administrativa, es la mano derecha del dueño. Mi abuela Dalia y mi abuelo Luis. El abuelo tenía una carnicería. La abuela era cocinera en el jardín de mamá. De mis abuelos paternos no tengo tantos recuerdos porque fallecieron cuando era muy pequeña. Por parte de mi mamá tengo dos tíos. Una era maestra jardinera y trabajaba con mamá en el jardín. La otra trabaja en la municipalidad, siempre ahí. Papá tiene un hermano varón. Con la familia de mi papá es raro,

nos llevamos excelente, pero nos vemos casi nada. Mi tío trabajaba en el ejército y ahora está jubilado.

3. ¿Cómo lo veían en su familia respecto a sus capacidades?

Qué se yo. Fui cambiando mucho a lo largo de la vida. Cuando era más chica era bastante tímida y me doy cuenta que todo eso desapareció porque no soy nada tímida, como que me puedo desenvolver mucho más ahora de grande, hice un click. Pero bueno, lo que se, que mi familia siempre vio que siempre ayudé, me encantaba ayudar, me mandaban a hacer mandados, a veces me quedaba con los vueltos en el bolsillo, pero porque siempre me mandaban, siempre, siempre tuve predisposición para ayudar.

4. ¿Cómo le fue en la escuela (Jardín de Infantes, primaria y secundaria) y cómo lo veían sus maestros, profesores y compañeros en cuanto a capacidades y logros?

Jardín y primaria, la verdad que bien, lo que recuerdo es que los profesores siempre hablaron maravillas pero no por el estudio, sino por lo cariñosa, lo compañera, en un año me eligieron mis simpatía. En el secundario me fue bien, siempre me llevé materias, excepto en tercero que supuestamente decían que era el más difícil. Nunca me destaque como la brillante del grupo no, nunca fui la de sacarme ni diez ni cero, siempre estuve en el medio y alguna que otra materia tenía que pelearla. No sé qué decían los profesores de mí. Siempre tuve buena muy buena onda con los directivos del colegio porque siempre fue al mismo colegio desde chiquita. Con mis compañeros, bien, la verdad que siempre fuimos un grupo muy lindo, el compañerismo y la amistad fui siempre dentro de los cinco años que duró el colegio, no me quedaron amigos, las amistades son de afuera ahora.

5. ¿Qué quería ser cuando fuera grande?

Al principio quería ser maestra como mi mamá y mi tía. Eso que estaba mucho tiempo en el jardín, pero parece que eso jugó en contra porque pensaba no quiero tener tantos chiquitos a cargo, chicos chiquitos. Y terminé en el rubro pero no con chicos chiquitos sino con gente adulta.

6. Hablemos de su Presente. Describa su situación laboral actual (logros, motivaciones, relaciones interpersonales, expectativas, frustraciones, adaptación al rol).

Hablando siempre acá del instituto, te hago un resumen. Hace cuatro años empecé a trabajar en una empresa que tiene que ver con todo lo que es la venta de centrales telefónicas, telefonía y tiene mucho que ver, y me metí mucho en el ambiente empresarial, me encantó. Por un lado tengo ese trabajo, y por otro lado tengo acá el instituto, que es turno noche, por eso me permite hacer los dos trabajos que son totalmente distinto, porque uno es algo que

tiene que ver más con lo comercial, marketing, participo en eventos, en viajes, me hacer conocer muchísimo todo lo que es el mercado de las telecomunicaciones, eso es por un lado, y por el otro tengo el instituto, que es algo, que, o sea trabajo desde el 2000 acá entonces, le tomé tanto cariño a este lugar, yo tranquilamente podría dejar de trabajar acá, pero le tomé cariño, me gusta el rol que cumplo, porque mi función es de intermediaria entre los alumnos y los docentes, me encanta el cargo que tengo y como que me doy cuenta que en el lugar donde estoy, estoy bien, me necesitan, yo siento que me necesitan y me encanta ayudar también, me encanta ver a los chicos, cuando empiezan, cuando terminan, verles las caras cuando terminan la carrera, cuando egresan, es la felicidad de ellos y la nuestra también y la mía también. No sé que más decir, qué se yo.

7. ¿Tiene ó ha tenido sufrimiento laboral? (estrés laboral, dificultad en conciliar vida personal/laboral, situaciones de baja ó despido, etc.).

No, nunca. Bueno, el problema mío es la falta de sueño, como trabajo tanto tiempo, pero no le hecho la culpa al instituto, para nada, tengo dos trabajos distintos, y estoy todo el día afuera, no tengo estrés, no tuve estrés y no creo que tenga estrés, pero si el tema del cansancio cuando llega esta época del año, estoy esperando las vacaciones, por lo menos acá en el instituto.

8. ¿Considera que ha logrado un buen desarrollo de sus capacidades? ¿Las circunstancias lo han ayudado o han sido adversas?

A ver de lo que yo puedo dar, o de lo que me falta a mi por tema estudio. Yo creo que sí, que durante todos estos años he aprendido un montón y año tras año sigo aprendiendo un montón. Se que hay muchas cosas que las hago porque hace tanto que estoy, hace tanto que manejo y hago las mismas tareas, que ya hay cosas que las hago de taquito que no me cuestan, pero igual siempre se que hay cosas para aprender y hay miles de cosas para seguir desarrollándose, no creo que haya llegado al punto, primero porque me parece que me falta todavía seguir creciendo, en todo, en lo laboral, en lo personal, en todo.

9. Hablemos finalmente del Futuro ¿Qué espera de su futuro laboral? ¿Fantasías, deseos, temores, cambios?

Y es un tema. Tengo un tema ahí. Porque mi otro trabajo le tengo demasiado cariño, me gusta mucho, también porque es algo bastante nuevo, porque hace cuatro años que estoy en el otro trabajo, entonces lo tengo como tan nuevo, es algo que me gusta mucho, entonces este es como que lo dejé como en un segundo plano. No se si te sirve para la encuesta, porque estos últimos años, estuve pensando bajar unas horas acá en el instituto, porque le estoy dando más prioridad al otro, pero por eso mismo, porque tengo un cariño con este

lugar. No tengo fantasías, a mí me gusta el lugar que tengo, el cargo que tengo. Acá hay un tema que yo comparo y tengo presente mi otro trabajo. Si yo tendría solo este trabajo, sí quisiera crecer, creo que podría crecer, aspirar a un cargo superior, porque me capacité y puedo seguir haciéndolo, se que podría. Pero no me interesa en este momento, estoy apostando al otro, así que por ahora no. Se que con el lugar que yo ocupo acá puedo seguir haciendo bien las dos cosas.

10. ¿Cuáles son sus vivencias respecto a sentir Ud. poder de influir, ser importante para los otros, concitar su atención? Precisar a qué épocas se remite y describa la situación. Dé varios ejemplos y trate de ubicarlos desde su niñez.

Yo creo que siempre haciendo las cosas bien, sin perjudicar a nadie, yendo para adelante. Siempre dentro de lo normal, autoritaria no soy, exigente tampoco, pero siempre me manejo con lo correcto, o sea, a ver, si uno tiene que cumplir determinado objetivo, obviamente me voy a poner a pensar en eso, y voy para adelante para tratar de cumplirlo y llegar. Yo creo que en cuanto a que estamos hablando de liderazgo, yo creo que la gente que yo tengo que coordinar o acompañar, esta es mi opinión, si vos los obligás, les exigís, tratándolos mal, ese liderazgo a mí no me gusta, creo que si a la gente vos le hablás bien, le decís mirá, tengo que hacer esto, llegar a este objetivo, qué te parece, me podés ayudar, mirémoslo juntos, o sea haciéndolo todo en equipo me parece que ahí se llega siempre a buen puerto. Es mi opinión, me parece que hablando bien y pidiéndole a la gente que tenemos que llegar a un punto a un lugar, creo que se llega y por ahora, tengo treinta y seis pero por toda esta vida que tengo de trabajo y tuve gente a cargo y me han cumplido todos, con la mejor siempre nunca tuve que retar a nadie, ni obligar a nadie a hacer nada, ni exigir tanto, sino que todo lo contrario, me parece que hablando se puede llegar a hacer todo.

11. ¿Cuáles son sus experiencias respecto al poder de otras personas de influir en Ud.? Dar varios ejemplos en distintos momentos de su vida (infancia, adolescencia, juventud, adultez) de quienes tuvieron autoridad sobre Ud., sea en el ámbito personal o del trabajo.

Por el tema del liderazgo, yo creo que mis padres influyeron un montón, estuvieron muy presentes toda mi vida, mi mamá siempre estuvo detrás mío, viendo todo lo que hacía, acompañándome en todo, llevándome a hacer un montón de actividades para que no esté quieta, acompañándome al colegio, haciendo diversas actividades gimnasia, inglés, si no tenés alguien atrás que te esté incentivando, apoyando y siguiendo te quedás chato, creo que mi mamá estuvo todo el tiempo.

12. Describa sus vivencias sobre la estima hacia sí mismo y hacia otros. Dé ejemplos en distintos momentos de su vida.

No se si será mi personalidad, pero tengo la autoestima alta. En ese tiene que ver la familia, mi mama, que siempre me motivó y me apoyó. Con los otros yo hago lo mismo, no. Por ejemplo, un profesor viene y me si se puede ir un poco antes, porque por ejemplo tiene algo familiar, un cumpleaños de un hijo, y si el profesor que tiene eso que es algo importante para el porque el hijo es la persona que más ama en su vida, sí claro, como no te vas a poder ir antes, eso es una forma de motivar, porque es un ida y vuelta, porque si lo le pido algo luego, me lo da, así se consiguen un montón de cosas, eso es motivar.

13. ¿El ser líder es una posición que le queda cómoda? ¿Siente que le queda grande (siente inseguridad) o chica (sus capacidades superan el rol, Ud. está para más)?Describa su tipo de liderazgo, dé ejemplos.

Yo líder? Se ríe. Con humildad, qué se yo. A mí cuando me dicen acá, llegó la jefa, me da una vergüenza, yo soy una más, por más que me digan que soy jefa, porque tengo mi puesto, el rol es, pero a mí me gusta que se trabaje todos en equipo, yo tengo a cargo a los preceptores, soy la jefa. Bueno, pero yo si los acompaño, ayudo, ellos responden perfectamente. Pero yo si les digo, tenés que hacer algo, lo hacés y los tengo que retar. No, no los voy a retar nunca. No me parece ese tipo de liderazgo. Sé que hay gente que se maneja así y consigue cosas, pero yo no. Me gusta mil rol, sé que no le hago daño a nadie, y la gente me acepta y me responde

14. ¿Ud. cree que a las personas en general les gusta trabajar, tienen motivación hacia la tarea, o su naturaleza es más bien indolente y perezosa?

En general les gusta trabajar, y la motivación hacia la tarea tiene mucho que ver con el líder y la participación que les brinde a las personas como te contaba, a mi me gusta la participación y creo que con ella, la gente disfruta del trabajo y se motiva.

15. Describa su forma de tomar decisiones. Consulta? Se asesora? Se toma el tiempo necesario?

Si son cosas fáciles de resolver en forma interna, las resuelvo yo. Si son problemas que me superan, tengo que llamar a la directora.

16. Le apasiona su tarea? Fundamente la respuesta.

Hace un largo silencio. Pregunta, la de acá? Me apasionó en un momento. No me apasiona, pero tampoco me disgusta, porque sino lo hubiese dejado, es que le tomé un cariño a la gente, es un trabajo fácil, lindo, estás rodeado de gente, me gusta lo que hago, es algo

intermedio, punto. Me apasiona el otro trabajo. Allá tengo mucho contacto con gente, pero además tenés el tema comercial, marketing, eventos, viajes por ejemplo a USA, me da otras posibilidades, que este lugar no me las da, pero son cosas totalmente distintas.

17. Si pudiera elegir, ¿dejaría el cargo de líder? Por qué sí o no?

No se le realizó esta pregunta, dadas las respuestas anteriores.

18. Diga 3 características de un buen líder y 3 de un líder negativo.

Tiene que ser carismático, eh h h h h h m m m, hay por qué me cuesta tanto decir tres palabras. Tiene que ser responsable, porque ahora me pasó en el otro trabajo, sin yo ser jefe de nadie, quedé como líder, el dueño me dejó todo a mí, porque tengo un grupo de chicas que están ahí y me preguntan todo, y seguir para adelante, qué se yo, visión de futuro.

Ser negativo, es una de las cosas que no debería ser un buen líder. Lo contrario a carismático, o sea, que no sea predispuerto, que no tenga predisposición, que sea malhumorado, un líder no puede ser malhumorado, y para mi, por ejemplo, lo que pase que se me complica en decirlo en dos palabras, un líder no puede ser negativo, que no tiene empuje, ni malhumorado, si eso puede ser. Viste como cuando tenés una persona que para vos es el líder y vos querés ir a contarle algo, una opinión, que te lo tire para abajo.

19. Cree que existe alguna herramienta para mejorar la comunicación, el liderazgo?

Mirá... No se bien... creo que sí... Acá sería muy útil, porque la comunicación, de persona a persona en el instituto, la comunicación, me parece que en cuanto a la dirección hacia abajo, a los jefes de curso, creo que es buena, que se comunica todo muy claro, es clara y directa. No se comunican entre los jefes de áreas. Para mi la comunicación va muy bien, en forma vertical, pero en forma horizontal no. No nos comunicamos entre los jefes de área. Yo no tengo ni idea qué hace cada jefe de cátedra. Me parece que deberíamos comunicarnos, para trabajar todos en forma similar, porque así cada uno arma su forma de trabajo.

20. Conoce el Coaching?

El coaching tiene que ver con, a ver, viene de la palabra coach, del deporte, tiene que ver con la persona que maneja un grupo de gente. Está de moda. Me podría meter en algún curso. Tiene que ver donde se dan las herramientas. Yo creo que si, que el coaching podría ayudar a los líderes de la organización. Sí, creo que si, obvio, que podría ayudar a mejorar las relaciones y las comunicaciones. Yo veo viable que podamos hacer el curso.

21. Visión, Misión y Valores de la organización son conocidas y compartidas por todo el personal de la gestión educativa del Instituto?

No que yo sepa, creo que este instituto no tiene visión, misión y valores.

22. ¿Cómo se sintió durante la entrevista? Quiere Agregar cualquier cosa que considere importante?

Bien, tranquila!! Me pareció corta la entrevista, pero muy buena!!

PVL. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

-
1. Cuento con los recursos personales para trabajar de forma eficiente...**3**..
 2. Trabajo en lo que me gusta, conozco y puedo.....**3**.....
 3. Estoy integrado y adaptado en el mundo laboral.....**4**.....
 4. Me siento autorrealizado.....**3**.....
 5. Cuento con la energía y perseverancia suficiente para trabajar.....**4**.....
 6. Me dedico laboralmente a hacer cosas que tienen que ver con mi vocación...**2**...
 7. Logro equilibrio entre mi vida personal y laboral.....**3**.....
 - 8.No tengo molestias ó enfermedades provenientes de mi trabajo.....**2**.....
 9. Siento que lo que hago en mi trabajo es valioso y me lo reconocen....**3**
 10. En el trato dentro del trabajo predomina la buena relación....**4**
 11. Soy flexible ante los cambios.....**4**.....
 11. Considero que tengo un protagonismo activo en mi historia laboral....**4**

NORMAS DE EVALUACIÓN:

Sumar los puntajes parciales **TOTAL: 39**

Pje.de 33 a 44: PVL auténtico

Inferiores: indicadores de inautenticidad

LIDERAUTÉNTICO. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

-
1. Siento la motivación a construir un futuro buscando las decisiones más adecuadas: 4
 2. Considero que mis decisiones tendrán repercusión no sólo para mí, sino también para los destinos de otros y de la organización: 4
 3. Busco las alternativas de resolución de los problemas de forma racional, sopesando los pros y los contras:3
 4. Percibo que puedo liderar mi propio proceso de desarrollo laboral:3
 5. En las reuniones con el equipo para debatir los problemas participan todos, la mayoría puede dar su opinión, nos apoyamos unos con otros:3
 6. Comunicar infundiendo temor no es lo más adecuado: 4
 7. Mi poder se basa en que tengo conocimientos profundos sobre el tema y sé tratar bien a la gente: 3
 8. Un jefe se entiende con su equipo cuando ambos se aportan, dan y reciben:4
 9. Entre lo que digo y lo que hago no existe diferencia: 3
 10. Estimo que las personas en su trabajo necesitan ser estimuladas y reconocidas por sus capacidades: 4
 11. Encajo bien en el rol de líder, irradío energía positiva: 3
 12. Me apasiona mi trabajo y responde a mi vocación y capacidad.3

NORMAS de EVALUACIÓN

Pje.: De 36 a 48 Liderazgo auténtico

Menores a 36: indicador de inautenticidad

TOTAL: 41

Evaluar la competencia de liderazgo implicada en los ítems con resultados significativos

Si el sujeto obtuvo puntajes menores a 36, puede completarse la evaluación con las siguientes preguntas:

Indicadores de PVL con sobreadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 1 al 5

Indicadores de PVL con inadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 6 a 10.

Responder si o no a cada pregunta

1. ¿Me exijo al máximo de mis fuerzas?
2. ¿ Me importa mucho el reconocimiento de los demás que soy capaz y competente?
3. ¿Me cuesta descansar, el ocio y tiempo libre?
4. ¿Cuido mi salud?
5. ¿He tenido manifestaciones de estrés laboral? Cuáles?
6. ¿No encajo bien? Me dicen que no me adapto satisfactoriamente?
7. La sociedad no ayuda a que uno pueda encontrar satisfacciones. Te cierra las puertas.
8. Tengo dolor, rabia e impotencia respecto a mi vida laboral
9. Según muchas personas, me faltan capacidades ó conductas que me posibiliten un trabajo
10. No tuve suerte, las personas no me ayudaron a conseguir trabajo, soy víctima de las circunstancias.



Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales

Transcripción de Entrevista en Profundidad Semiestructurada para evaluar Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015)

PRESENTACION

Persona entrevistada: M C (61)

Puesto: Directora Interina en Instituto Municipal de Formación Superior de Zona Norte del Gran Buenos Aires.

Titulación: Maestra alfabetizadora, Tutora de Educación a Distancia de UTN, Analista en Comercio Internacional, Profesora de Nivel Secundario, Profesora de Nivel Superior,

Antigüedad en el puesto: dos años

Cantidad de persona a Cargo: 149

PREGUNTAS

1. Hablando de su pasado: ¿A qué le gustaba jugar de pequeño? ¿Cuál era su rol en el juego?

Mmmm. Siempre me gustó tiza y pizarrón. Siempre estaba con mis amigas del barrio y normalmente hacíamos que estábamos en una clase. También nos gustaba jugar a ir de compras. Luego, a partir de las cinco de la tarde íbamos a saltar a la sogá a la vereda. En cuanto al rol, nos turnábamos entre las amigas; a veces era maestra, otras veces alumna.

2. ¿Cuáles fueron los desarrollos laborales de padres, tíos, abuelos?

Mi abuelo murió muy joven y muchos recuerdos del abuelo no tengo. Sé que trabajaba en la construcción. Mi abuela era ama de casa y cuidaba a mi tío porque tenían 20 años de diferencia de edad. Trabajó en casas de familia, como vendedora... cuando mi tío creció él la mantenía dado que era publicista. Papá era joyero-relojero. También trabajaba en una empresa que hacía los estuches para alhajas "Casa Vázquez". Mamá era ama de casa. Mi hermana es abogada y docente.

3. ¿Cómo lo veían en su familia respecto a sus capacidades?

Creían que era la peste!!! Era la peste, siempre estaba inventando algo y haciendo lío. Decían que tenía que haber nacido varón. Nunca me incentivaron demasiado. Yo era una hábil lectora de todo. Leía el diario, libros. Mi madre no terminó la primaria y mi padre abandonó el secundario. Nadie me incentivaba. Pero a mí me gustaba leer. A veces me escondía a la noche y ponía el velador debajo de la sábana y leía hasta las dos o tres de la mañana. De más grande leía novelas.

4. ¿Cómo le fue en la escuela (Jardín de Infantes, primaria y secundaria) y cómo lo veían sus maestros, profesores y compañeros en cuanto a capacidades y logros?

En mi época no había jardín de infantes. En la primaria era también una peste. Me pasaron de primero inferior al primero superior porque era inquieta en quince días. La maestra me ponía chinchas en el guardapolvo para afirmarlo a la silla y así no moverme. También me mandaba a dirección y como yo no quería estar ahí, le orinaba la dirección a la directora. En el secundario fui abanderada. Mi problema en el primario era que me aburría porque todo lo aprendí leyendo sola. Yo me aburría terriblemente. Nadie me enseñó a leer. Mis padres no me dejaban salir, por eso leía y leía.

5. ¿Qué quería ser cuando fuera grande?

Nunca lo pensé, pero yo siempre me destacué por ser líder. Me pasó en la primaria que a todo lo que quería los demás decían que sí. Mi perfil empecé a verlo en el secundario. Empecé a ver qué hacían los docentes y los criticaba. Aunque no seguí carrera docente de primera. Cuando yo terminé el secundario, por estar muy prisionera de mis padres porque no me dejaban hacer nada, me revelé y me fui a vivir con mi abuela en Capital Federal. Ahí tuve posibilidad de anotarme en el Profesorado de Matemática. Rendí bien y cuando volví a la casa de mis padres reconciliada y les dije que había entrado en el profesorado, ellos me anunciaron que me habían anotado en Farmacia y Bioquímica y que tenía que rendir los exámenes a fin de febrero. Era así y ya me habían anotado. Yo les dije que no quería. Ellos me dijeron que tenía que hacer lo que ellos decían. Rendí cuatro materias y en todas me saqué de 80 a 100. Yo en abril, cuando comenzaban las clases me volví a ir a lo de mi abuela y me empleé en Ferrocarriles Argentinos y me mantuve sola. Ahí no tenían excusas porque me mantenía sola e ingresé al Joaquín V. González en una época difícil dado que era 1973 y no podía seguir rindiendo tranquila porque había policías constantemente cachando y que compañeros habían desaparecido. Por eso abandoné y seguí trabajando. Volví a estudiar recién de grande. En el año 1983 y 1991 trabajé en el Plan de Alfabetización para el Municipio y estudié como maestra alfabetizadora en La Plata. Cuando mis hijos fueron grandes decidí estudiar a nivel superior hice la Tecnicatura en Analista en Comercio

Internacional. Antes de recibirme fallece mi marido y la Directora General de Educación de la Municipalidad me apoyó y me tomó para ser preceptora en el Instituto Municipal en el año 2000. Quiere decir que yo en esta institución pasé por todos los cargos hasta ser ahora Directora. La institución me dio la posibilidad de ir progresando laboralmente y económicamente. Luego seguí el trayecto pedagógico.

6. Hablemos de su Presente. Describa su situación laboral actual (logros, motivaciones, relaciones interpersonales, expectativas, frustraciones, adaptación al rol).

En cuanto a lo laboral, recién hacen tres años que estoy en este cargo. Logros... yo creo que se logró una organización administrativa que el instituto nunca tuvo. Junto al secretario actual, que empezamos juntos, hicimos un buen trabajo en equipo

7. ¿Tiene ó ha tenido sufrimiento laboral? (estrés laboral, dificultad en conciliar vida personal/laboral, situaciones de baja ó despido, etc.).

Es muy complicado responderte. Realmente no me siento nunca apoyada por mi cabeza. Es muy difícil trabajar así. Me trae momentos en que no puedo conciliar el sueño y en otras oportunidades me despierto pensando que tengo que hacer cosas que otros deberían hacer. Esta es una institución que tiene 900 alumnos, tres sedes y varias carreras y cada una con su idiosincrasia.

8. ¿Considera que ha logrado un buen desarrollo de sus capacidades? ¿Las circunstancias lo han ayudado o han sido adversas?

Yo creo que sí, que he logrado bastante sin haberlo buscado. Tiene que ver mucho mi personalidad en esto. Los años me enseñaron a decir todo.

9. Hablemos finalmente del Futuro ¿Qué espera de su futuro laboral? ¿Fantasías, deseos, temores, cambios?

En este momento puedo decir que estoy plena de haber vivido intensamente cada cosa en cada día. No me quedan cosas por vivir ni a nivel laboral ni a nivel personal. Me he desarrollado como persona.

10. ¿Cuáles son sus vivencias respecto a sentir Ud. poder de influir, ser importante para los otros, concitar su atención? Precisar a qué épocas se remite y describa la situación. Dé varios ejemplos y trate de ubicarlos desde su niñez.

No siento que influyo en el otro. Yo desarrollo mis capacidades. Si ello hace que influya en el otro genial. No busco convencer. Me sale, me es innato. Trato de consensuar.

11. ¿Cuáles son sus experiencias respecto al poder de otras personas de influir en Ud.? Dar varios ejemplos en distintos momentos de su vida (infancia, adolescencia,

juventud, adultez) de quienes tuvieron autoridad sobre Ud., sea en el ámbito personal o del trabajo.

Han tenido influencia mis padres que han sido bastante castigadores. Lograron que yo sea 180° distinto a ellos. He tenido influencias negativas y positivas.

12. Describa sus vivencias sobre la estima hacia sí mismo y hacia otros. Dé ejemplos en distintos momentos de su vida.

Mi estima es buena a pesar de todas mis carencias físicas. Tengo una deficiencia a nivel bucal dado a un grave estrés que tuve al perder a mi marido y eso no me afecta para nada. Mi autoestima es perfecta.

Hacia lo demás también, yo confío.

13. ¿El ser líder es una posición que le queda cómoda? ¿Siente que le queda grande (siente inseguridad) o chica (sus capacidades superan el rol, Ud. está para más)?

Estoy cómoda. En ningún momento me sentí desubicada. Mi cargo es político a nivel gobierno municipal, pero mi designación no fue política. Yo soy fiel al jefe de gobierno pero no estoy demasiado cerca. Yo creo que consideraron que tenía capacidades de docente y por eso por primera vez pusieron a alguien ajeno a la política.

14. Describa su tipo de liderazgo, dé ejemplos.

No tengo un estilo predeterminado. A veces hay situaciones que tenés que bajar una orden y listo. Hay otras situaciones en las que tenés que consensuar.

15. ¿Ud. cree que a las personas en general les gusta trabajar, tienen motivación hacia la tarea, o su naturaleza es más bien indolente y perezosa?

Un poco y un poco. La realidad es que a veces hay que apurar a algunos. El equipo que formamos en estos tres años es bastante bueno. Es mucho lo burocrático administrativo y eso hace que estemos abocados a distintas situaciones y a veces los integrantes del equipo no están acostumbrados a eso. Mis jefes de carreras están muy capacitados. Tal vez algunos no están en el área específica de su carisma. Y no los puedo cambiar dado que eso no depende de mí sino de Dirección General.

En cuanto a la motivación del personal es muy difícil. Cada uno tiene sus propias motivaciones. Por ejemplo me cuesta hacer que los jefes de carrera sigan a los docentes.

16. Describa su forma de tomar decisiones. Consulta? Se asesora? Se toma el tiempo necesario?

Depende el tipo de decisión que tenga que tomar. Hay decisiones que tomo sin consultar, pero me gusta consultar a pesar de que tenga una idea previa o decisión tomada quiero

redondear el panorama y tatar de observar que va a llegar bien a todos lados. Puedo llegar a cambiar la decisión porque el otro me convenció.

17. Le apasiona su tarea? Fundamente la respuesta.

Si... me apasiona. Creo que es innato. Primero soy una fanática de trabajar y creativa porque siempre busco la forma de hacer todo mejor y en menor tiempo. Busco colaboración y diversificación. Eso también sirve de motivación. Me encanta el trato con la persona.

18. Si pudiera elegir, ¿dejaría el cargo de líder? Por qué sí o no?

No. Me gusta y me siento muy cómoda en este lugar.

19. Diga 3 características de un buen líder y 3 de un líder negativo.

El Buen líder tiene que querer lo que hace, eso es fundamental. Luego saber consensuar y aceptar ideas de otros. Saber escuchar, consensuar. Finalmente formar un buen equipo de trabajo.

Líder negativo es el líder que por tener poder y autoridad gasta su tiempo en decirle al otro lo malo que es, en lugar de afianzar virtudes busca reprender y hacer caer al otro. Aquel que no promueve a su gente y el que no deja participar.

20. Cree que existe alguna herramienta para mejorar la comunicación, el liderazgo?

La comunicación es fundamental. Últimamente la comunicación es muy buena porque busco que sea así. Antes un director no hacía partícipe a la gente de su equipo. Yo siempre fui muy comunicativa. Siempre digo lo que pienso y siento.

Yo me comunico hablando, con mails, por teléfono, de manera escrita. Busco mil maneras.

No sé si existe alguna herramienta pero si la hay... yo estoy dispuesta, pero mis cabezas no sé si lo aceptarían.

21. Conoce el Coaching?

En algún momento escuché pero no se la definición real.

22. Visión, Misión y Valores de la organización son conocidas y compartidas por todo el personal de la gestión educativa del Instituto?

No son claras. Habría que reverlas y redefinirlas.

23. ¿Cómo se sintió durante la entrevista? Quiere Agregar cualquier cosa que considere importante?

Perfecta. Me encantó.

PVL. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

1. Cuento con los recursos personales para trabajar de forma eficiente...4..
2. Trabajo en lo que me gusta, conozco y puedo.....4.....
3. Estoy integrado y adaptado en el mundo laboral.....4.....
4. Me siento autorrealizado.....4.....
5. Cuento con la energía y perseverancia suficiente para trabajar.....4.....
6. Me dedico laboralmente a hacer cosas que tienen que ver con mi vocación...4...
7. Logro equilibrio entre mi vida personal y laboral.....1.....
- 8.No tengo molestias ó enfermedades provenientes de mi trabajo.....4.....
9. Siento que lo que hago en mi trabajo es valioso y me lo reconocen....2
10. En el trato dentro del trabajo predomina la buena relación....3
11. Soy flexible ante los cambios.....4.....
11. Considero que tengo un protagonismo activo en mi historia laboral....4

NORMAS DE EVALUACIÓN:

Sumar los puntajes parciales **TOTAL: 42**

Pje.de 33 a 44: PVL auténtico

Inferiores: indicadores de inautenticidad

LIDERAUTÉNTICO. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

-
1. Siento la motivación a construir un futuro buscando las decisiones más adecuadas: 4
 2. Considero que mis decisiones tendrán repercusión no sólo para mí, sino también para los destinos de otros y de la organización: 4
 3. Busco las alternativas de resolución de los problemas de forma racional, sopesando los pros y los contras:3
 4. Percibo que puedo liderar mi propio proceso de desarrollo laboral: 4
 5. En las reuniones con el equipo para debatir los problemas participan todos, la mayoría puede dar su opinión, nos apoyamos unos con otros:3
 6. Comunicar infundiendo temor no es lo más adecuado: 4
 7. Mi poder se basa en que tengo conocimientos profundos sobre el tema y sé tratar bien a la gente: 3
 8. Un jefe se entiende con su equipo cuando ambos se aportan, dan y reciben:4
 9. Entre lo que digo y lo que hago no existe diferencia:4
 10. Estimo que las personas en su trabajo necesitan ser estimuladas y reconocidas por sus capacidades: 4
 11. Encajo bien en el rol de líder, irradío energía positiva: 4
 12. Me apasiona mi trabajo y responde a mi vocación y capacidad.4

NORMAS de EVALUACIÓN

Pje.: De 36 a 48 Liderazgo auténtico

Menores a 36: indicador de inautenticidad

TOTAL: 45

Evaluar la competencia de liderazgo implicada en los ítems con resultados significativos

Si el sujeto obtuvo puntajes menores a 36, puede completarse la evaluación con las siguientes preguntas:

Indicadores de PVL con sobreadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 1 al 5

Indicadores de PVL con inadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 6 a 10.

Responder si o no a cada pregunta

1. ¿Me exijo al máximo de mis fuerzas?
2. ¿Me importa mucho el reconocimiento de los demás que soy capaz y competente?

3. ¿Me cuesta descansar, el ocio y tiempo libre?
4. ¿Cuido mi salud?
5. ¿He tenido manifestaciones de estrés laboral? Cuáles?
6. ¿No encajo bien? Me dicen que no me adapto satisfactoriamente?
7. La sociedad no ayuda a que uno pueda encontrar satisfacciones. Te cierra las puertas.
8. Tengo dolor, rabia e impotencia respecto a mi vida laboral
9. Según muchas personas, me faltan capacidades ó conductas que me posibiliten un trabajo
10. No tuve suerte, las personas no me ayudaron a conseguir trabajo, soy víctima de las circunstancias.



Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales

Transcripción de Entrevista en Profundidad Semiestructurada para evaluar Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015)

PRESENTACION

Persona entrevistada: HF (63)

Puesto: Coordinador de Carrera en Instituto Municipal de Formación Superior de Zona Norte del Gran Buenos Aires.

Titulación: Economista, Profesor de Nivel Superior

Antigüedad en el puesto: dos años

Cantidad de persona a Cargo: 22

PREGUNTAS

1. Hablando de su pasado: ¿A qué le gustaba jugar de pequeño? ¿Cuál era su rol en el juego?

A los cowboys. Era el indio, era pistolero. Mi infancia fue muy divertida. Jugaba mucho en el barrio.

2. ¿Cuáles fueron los desarrollos laborales de padres, tíos, abuelos?

Fueron diversos. Eran inmigrantes. Mi padre estudió y sus hermanos no. Mi abuelo tenía carbonería y mi papá trabajó en seguros. El estudió economía. Mi madre trabajaba en ENTEL. Luego no trabajó más y murió cuando era muy chiquito. Yo estudié economía al igual que mis hermanos, salvo mi hermana que estudió psicología.

3. ¿Cómo lo veían en su familia respecto a sus capacidades?

Siempre decían que tenía muchas capacidades. Decían que sabía jugar, que era inteligente.

4. ¿Cómo le fue en la escuela (Jardín de Infantes, primaria y secundaria) y cómo lo veían sus maestros, profesores y compañeros en cuanto a capacidades y logros?

ME veían travieso y no muy aplicado. Mis compañeros me veían deportista y divertido

5. ¿Qué quería ser cuando fuera grande?

Imaginaba algo con la fabricación pero no algo muy concreto. Quería hacer algo con las manos. Luego elegí economía porque es una ciencia amplia que permite una visión de la realidad integral y básicamente porque es una ciencia social.

6. Hablemos de su Presente. Describa su situación laboral actual (logros, motivaciones, relaciones interpersonales, expectativas, frustraciones, adaptación al rol).

Trabajo en el instituto y hago algunas cosas particulares que van surgiendo. Ahora busco pasarla bien, lo mejor posible.

7. ¿Tiene ó ha tenido sufrimiento laboral? (estrés laboral, dificultad en conciliar vida personal/laboral, situaciones de baja ó despido, etc.).

No... Jamás. Nunca.

8. ¿Considera que ha logrado un buen desarrollo de sus capacidades? ¿Las circunstancias lo han ayudado o han sido adversas?

Las desarrollé bien y todavía me queda para desarrollar lo artístico y lo relacionado al conocimiento científico. En cuanto a las circunstancias nunca lo pienso, sino que lo pienso desde mí. Creo que depende de mí. Yo hago el cambio cuando lo decido.

9. Hablemos finalmente del Futuro ¿Qué espera de su futuro laboral? ¿Fantasías, deseos, temores, cambios?

Pienso jubilarme y desarrollar alguna actividad artística. Todavía no tengo ganas de jubilarme

10. ¿Cuáles son sus vivencias respecto a sentir Ud. poder de influir, ser importante para los otros, concitar su atención? Precisar a qué épocas se remite y describa la situación. Dé varios ejemplos y trate de ubicarlos desde su niñez.

Mucha gente influyó sobre mí. Mi padre, que me educaba y me hacían gustar las cosas que luego me gustaron. Mis amigos, también mis novias.

11. ¿Cuáles son sus experiencias respecto al poder de otras personas de influir en Ud.? Dar varios ejemplos en distintos momentos de su vida (infancia, adolescencia, juventud, adultez) de quienes tuvieron autoridad sobre Ud., sea en el ámbito personal o del trabajo.

Yo influyo a través de la seducción. Ya sea a través del afecto, del poder, con indiferencia. No siempre me da resultado pero es la manera que conozco

12. Describa sus vivencias sobre la estima hacia sí mismo y hacia otros. Dé ejemplos en distintos momentos de su vida.

Mi estima es buena salvo cuando me equivoco que me dan bajones. Seguramente influenciado por mi exigencia. Recuerdo que mis mayores me retaban y castigaban cuando me equivocaba. No era trágico pero sí notaba la exigencia. Mis padres eran autoexigentes.

Con respecto a la autoestima de los otros intento ayudarlos porque les gusta ser reconocidos y viendo cosas particulares en ellos. Esto lo hago como costumbre, forma parte de la forma de seducción, forma parte de dar afecto...

13. ¿El ser líder es una posición que le queda cómoda? ¿Siente que le queda grande (siente inseguridad) o chica (sus capacidades superan el rol, Ud. está para más)?

Me siento cómodo. Porque el tamaño de liderazgo lo pongo yo.

14. Describa su tipo de liderazgo, dé ejemplos.

Tiene que ver con lo personal ni siquiera con lo funcional. Es raro que yo pueda liderar personas con gustos muy distintos a los míos. Los que no tienen gustos parecidos a los míos no los puedo ni quiero liderar. Es decir, sobre ellos no voy a tener influencia ni quiero.

15. ¿Ud. cree que a las personas en general les gusta trabajar, tienen motivación hacia la tarea, o su naturaleza es más bien indolente y perezosa?

Creo que sí. Puede haber indolentes, pero suelo sentir que a las personas les agrada trabajar conmigo.

16. Describa su forma de tomar decisiones. Consulta? Se asesora? Se toma el tiempo necesario?

Consulto, consulto gente, bibliografía. De acuerdo a mi grado de ignorancia. Puedo consultar profesores, parientes, amigos, pareja, hijos.

17. Le apasiona su tarea? Fundamente la respuesta.

No... lo que más me gusta es enseñar. Pero no lo hago porque gano más con esto.

18. Si pudiera elegir, ¿dejaría el cargo de líder? Por qué sí o no?

En realidad no lo tomo como un cargo de líder. Yo no lo hago así. Es un trabajo de coordinación. No me preocupo por el liderazgo. Si pudiera dejar lo dejaría porque no me apasiona.

19. Diga 3 características de un buen líder y 3 de un líder negativo.

El Buen líder tiene que tener carisma, capacidad de observación y capacidad de decisión.

Líder negativo no tiene que tener arrebatos, ignorancia empedernida y agresividad

20. Cree que existe alguna herramienta para mejorar la comunicación, el liderazgo?

No conozco mucho al respecto. Pienso que sí. Pero no conozco.

21. Conoce el Coaching?

Escuché algo. Viene del deporte y se utiliza en empresas. Pero nada más.

22. Visión, Misión y Valores de la organización son conocidas y compartidas por todo el personal de la gestión educativa del Instituto?

No tengo ni idea

23. ¿Cómo se sintió durante la entrevista? Quiere Agregar cualquier cosa que considere importante?

Me sentí tranquilo. Muy bien.

PVL. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

-
1. Cuento con los recursos personales para trabajar de forma eficiente...**3**..
 2. Trabajo en lo que me gusta, conozco y puedo.....**1**.....
 3. Estoy integrado y adaptado en el mundo laboral.....**3**.....
 4. Me siento autorrealizado.....**3**.....
 5. Cuento con la energía y perseverancia suficiente para trabajar.....**3**.....
 6. Me dedico laboralmente a hacer cosas que tienen que ver con mi vocación...**2**...
 7. Logro equilibrio entre mi vida personal y laboral.....**4**.....
 - 8.No tengo molestias ó enfermedades provenientes de mi trabajo.....**4**.....
 9. Siento que lo que hago en mi trabajo es valioso y me lo reconocen....**2**
 10. En el trato dentro del trabajo predomina la buena relación....**3**
 11. Soy flexible ante los cambios.....**3**.....
 11. Considero que tengo un protagonismo activo en mi historia laboral....**3**

NORMAS DE EVALUACIÓN:

Sumar los puntajes parciales **TOTAL: 34**

Pje.de 33 a 44: PVL auténtico

Inferiores: indicadores de inautenticidad

LIDERAUTÉNTICO. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

1. Siento la motivación a construir un futuro buscando las decisiones más adecuadas: 4
2. Considero que mis decisiones tendrán repercusión no sólo para mí, sino también para los destinos de otros y de la organización:2
3. Busco las alternativas de resolución de los problemas de forma racional, sopesando los pros y los contras:3
4. Percibo que puedo liderar mi propio proceso de desarrollo laboral:3
5. En las reuniones con el equipo para debatir los problemas participan todos, la mayoría puede dar su opinión, nos apoyamos unos con otros:2
6. Comunicar infundiendo temor no es lo más adecuado: 4
7. Mi poder se basa en que tengo conocimientos profundos sobre el tema y sé tratar bien a la gente: 3
8. Un jefe se entiende con su equipo cuando ambos se aportan, dan y reciben:4
9. Entre lo que digo y lo que hago no existe diferencia:3
10. Estimo que las personas en su trabajo necesitan ser estimuladas y reconocidas por sus capacidades: 4
11. Encajo bien en el rol de líder, irradío energía positiva: 3
12. Me apasiona mi trabajo y responde a mi vocación y capacidad.1

NORMAS de EVALUACIÓN

Pje.: De 36 a 48 Liderazgo auténtico

Menores a 36: indicador de inautenticidad

TOTAL: 36

Evaluar la competencia de liderazgo implicada en los ítems con resultados significativos

Si el sujeto obtuvo puntajes menores a 36, puede completarse la evaluación con las siguientes preguntas:

Indicadores de PVL con sobreadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 1 al 5

Indicadores de PVL con inadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 6 a 10.

Responder si o no a cada pregunta

1. ¿Me exijo al máximo de mis fuerzas? Si
2. ¿ Me importa mucho el reconocimiento de los demás que soy capaz y competente? No
3. ¿Me cuesta descansar, el ocio y tiempo libre? No
4. ¿Cuido mi salud? Si
5. ¿He tenido manifestaciones de estrés laboral? Cuáles? No
6. ¿No encajo bien? Me dicen que no me adapto satisfactoriamente? Si
7. La sociedad no ayuda a que uno pueda encontrar satisfacciones. Te cierra las puertas. No
8. Tengo dolor, rabia e impotencia respecto a mi vida laboral. No
9. Según muchas personas, me faltan capacidades ó conductas que me posibiliten un trabajo
No
10. No tuve suerte, las personas no me ayudaron a conseguir trabajo, soy víctima de las circunstancias. No



Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales

Transcripción de Entrevista en Profundidad Semiestructurada para evaluar Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015)

PRESENTACION

Persona entrevistada: JC (39)

Puesto: Coordinadora de Carrera en Instituto Municipal de Formación Superior de Zona Norte del Gran Buenos Aires.

Titulación: Técnica Superior en Instrumentación Quirúrgica, Profesora de Nivel Superior,

Antigüedad en el puesto: dos años

Cantidad de persona a Cargo: 32

PREGUNTAS

1. Hablando de su pasado: ¿A qué le gustaba jugar de pequeño? ¿Cuál era su rol en el juego?

Me gustaba todo lo que es juegos con letras con palabras como el Escrabel, Palabras cruzadas, preguntas y respuestas tipo Carrera de Mente. Siempre jugaba contra otros. Nunca me caractericé por la paciencia, me ponía inquieta si no respondían rápido.

2. ¿Cuáles fueron los desarrollos laborales de padres, tíos, abuelos?

Mi papá era empleado bancario. Después estuvo en la parte de Despacho y Legislación en la Municipalidad. Mi mamá era ama de casa. A ella le gustaba mucho la medicina. Esta veta la tengo por ella. Ella decía que si hubiera podido estudiar no hubiera tenido familia porque se hubiera dedicado a eso solamente. Mi hermana es contadora y ahora se dedica a la docencia. Mi hermano fue bancario y ahora está en la Municipalidad. Mis abuelos no los conocí.

3. ¿Cómo lo veían en su familia respecto a sus capacidades?

Me veían introvertida. Como que siempre fui la que no se integraba. En cuanto a mis capacidades no destacaba porque tenía como los dos polos. Mi hermana era la abanderada y mi hermano era todo lo contrario. Entonces yo estaba en el medio y pasaba desapercibida.

4. ¿Cómo le fue en la escuela (Jardín de Infantes, primaria y secundaria) y cómo lo veían sus maestros, profesores y compañeros en cuanto a capacidades y logros?

En la primaria me fue bien, no tuve mayor problema. Estaba en el grupo de las que estudiaban. Y lo mismo en la secundaria. Los profesores me veían bien. Mis compañeros me querían todos. De hecho me eligieron la mejor compañera. Yo los ayudaba mucho en inglés. No era la típica traga sino que estudiaba y colaboraba con los demás en todo lo que pudiera, en las tareas, con inglés con lengua que era lo que más fácilmente me salía.

5. ¿Qué quería ser cuando fuera grande?

Yo quería ser veterinaria porque me encantan los animales y me gusta la rama de la medicina. Luego me gustó el profesorado de biología o medicina. Esas eran las tres carreras. Intenté el ingreso a la Carrera de Medicina pero no pude ingresar. De ahí me dediqué a trabajar un año y luego realicé Instrumentación Quirúrgica. Me fue bárbaro. Fui abanderada

6. Hablemos de su Presente. Describa su situación laboral actual (logros, motivaciones, relaciones interpersonales, expectativas, frustraciones, adaptación al rol).

No estoy muy motivada actualmente. Tenemos muchos inconvenientes actualmente con esta carrera. Anteriormente esta carrera dependía de la Dirección de Salud Pública. Es una carrera que tiene como treinta años. Duraba dos años y medio antes. Cuando me recibo, en el año 2002, cambia la carrera a depender de Dirección de Educación. Al pasar a educación pasa con otra resolución. El problema reside en que en cuanto al Campo de la práctica siguieron rigiéndose con la resolución anterior (la que era cuando estaba en Salud). Ahora hay quejas de los alumnos porque se exceden las 352 horas de práctica en quirófano que dice la resolución. Y lamentablemente nos damos cuenta que esa cantidad de horas son insuficientes si queremos que nuestros instrumentadores salgan bien formados de la manera que los veníamos teniendo. Es decir se cambió todo, pero se mantuvieron las prácticas y las horas de guardia. Eso se hizo así hasta la actualidad, donde los alumnos comenzaron a quejarse y ponerse más combativos por el exceso de horas. Esto provocó que en este momento no tengamos ningún alumno de tercer año en quirófano porque ante las quejas constantes y amenazas de denuncias y la movida de ver a la directora e inspectora, se decidió que si ya completaron las horas de practica que tienen que tener por resolución, ya no hagan más quirófano. En 2013, ante los comienzos de malestar, la Directora General de Educación del momento dispuso que se hicieran las horas de práctica que por disposición correspondían y el excedente se constituyera como Pasantías. En este momento eso también trae problemas dado que no está bien instrumentado el sistema de pasantías. Por tal motivo, hoy por hoy, no

tenemos alumnos en quirófano. Es una lástima porque pierden posibilidad de práctica en terreno. Por eso te digo, la motivación ahora para mí es cero. Soy la cara visible del lío y me cachetean de todos lados: alumnos, profesores, médicos, etc.

En cuanto a los logros, con camadas anteriores, es gratificante ver que hay ex alumnos que tienen trabajo en el partido y en los partidos aledaños. Se acercan, agradecen... Es decir las relaciones interpersonales son muy buenas. Con los docentes, con algunos, se generan algunas asperezas por este lío puntual que te comentaba anteriormente.

Expectativas en esta situación.... Espero poder trabajar tranquila y que la situación que se tome, que parece que se va a pasar la carrera a la UBA, sea beneficioso para todos. Espero que la queja se acabe. Aún estamos en un veremos. Es una posibilidad de convenio. Seríamos una Unidad Académica de la UBA. No sabemos cuáles son los requisitos, como se hará con el personal. El convenio sé que está para firmar por el Intendente y los representantes de la UBA pero más de eso no sabemos.

7. ¿Tiene ó ha tenido sufrimiento laboral? (estrés laboral, dificultad en conciliar vida personal/laboral, situaciones de baja ó despido, etc.).

Si. Y sumado a lo personal. Estoy toda brotada, me salen lesiones en la piel. En la noche no puedo dormir. Un montón de cosas.

8. ¿Considera que ha logrado un buen desarrollo de sus capacidades? ¿Las circunstancias lo han ayudado o han sido adversas?

Yo creo que sí. Yo estuve cinco años en quirófano. Cuando me pusieron en este rol tardé en afianzarme como coordinadora. Con los años fui empapándome de la labor.

9. Hablemos finalmente del Futuro ¿Qué espera de su futuro laboral? ¿Fantasías, deseos, temores, cambios?

Lo único que me gustaría es que se ordenen las cosas y trabajar ahí. Que sea un lugar donde si tengo que tomar una decisión, tenga el respaldo de alguien. Que yo me tenga que ajustar a algo y no tener que hacer siempre concesiones. Necesito algo más estructurado. Los cambios a mí me estresan muchísimo.

10. ¿Cuáles son sus vivencias respecto a sentir Ud. poder de influir, ser importante para los otros, concitar su atención? Precisar a qué épocas se remite y describa la situación. Dé varios ejemplos y trate de ubicarlos desde su niñez.

Si. Mi papá influyó en mí de manera positiva. Sobre todo me fomentaba el deporte, juegos didácticos y juegos de ingenio. En la primaria mis compañeros de manera negativa y en la secundaria de manera positiva.

- 11. ¿Cuáles son sus experiencias respecto al poder de otras personas de influir en Ud.? Dar varios ejemplos en distintos momentos de su vida (infancia, adolescencia, juventud, adultez) de quienes tuvieron autoridad sobre Ud., sea en el ámbito personal o del trabajo.**

Yo con respecto a mis relaciones laborales, trato de influir de una manera sutil. No sé cómo lo hago, pero la mayoría me responde bien. No sé por qué. Yo pido las cosas y las pido bien. También soy puntual, es decir les digo de qué manera se debe hacer. Explico que quiero y cómo lo quiero. Soy clara y concisa. Se hacer concesiones.

- 12. Describa sus vivencias sobre la estima hacia sí mismo y hacia otros. Dé ejemplos en distintos momentos de su vida.**

Estoy como más plantada que antes. Ahora me cuido un poco más que antes. Intento no cargar con cosas de otros. Intento poner un poco más los límites. Mi autoestima es normal. Tampoco es tan alta.

Con respecto a los demás es alta. Sobrevaloro al otro y yo me pongo un poco más abajo.

- 13. ¿El ser líder es una posición que le queda cómoda? ¿Siente que le queda grande (siente inseguridad) o chica (sus capacidades superan el rol, Ud. está para más)?**

Ahora que las cosas están tan trabadas me cuesta un poco dar órdenes e imponer. Antes sí me sentía cómoda en mi rol porque fluía de otra manera, era más fácil y disfrutable. Ahora todo es una queja y no lo disfruto.

- 14. Describa su tipo de liderazgo, dé ejemplos.**

No tengo ni idea. La gente que me ve recién cree que soy muy dura, arrogante. Pero el que me trata y me conoce opina que soy divina, tranquila. Si soy muy puntual y práctica cuando tengo que pedir algo. Si no se hace a mi manera me irrita un poco. Seguramente voy a decir que lo arregle, pero si veo que no lo van a cambiar, ya no insisto. A veces prefiero hacer yo las cosas porque quiero que se hagan como yo quiero.

- 15. ¿Ud. cree que a las personas en general les gusta trabajar, tienen motivación hacia la tarea, o su naturaleza es más bien indolente y perezosa?**

Algunos sí, otros no. No se... ahora es que veo todo para abajo. Tengo profesores que trabajan re bien y otros que no.

- 16. Describa su forma de tomar decisiones. Consulta? Se asesora? Se toma el tiempo necesario?**

No consulto. Tomo las decisiones rápidamente. Soy muy impulsiva, no tomo tiempo.

- 17. Le apasiona su tarea? Fundamente la respuesta.**

No, no me apasiona. Me gusta. Me gusta el trato con la gente, me gusta cuando empecé a entender cómo funcionaba. Me gusta en general pero no me apasiona. No me siento idónea por completo ni en la práctica porque hace mucho que no estoy en quirófano y tampoco en educación.

18. Si pudiera elegir, ¿dejaría el cargo de líder? Por qué sí o no?

Es difícil esto. Si renuncio acá tengo que volver a aggiornarme con todo lo del quirófano y pienso que no. Ahora no saldría. También es un asunto personal... primero arreglaría todo y después quizás sí. Porque es cansador todos los años lo mismo. La tarea es muy monótona. Una vez que esté todo arreglado y encaminado tal vez. No es mi idea. Tampoco quisiera ascender o pasar a ser Subdirectora o Directora, no me siento capacitada y no me gusta. Hasta este nivel si, más no.

19. Diga 3 características de un buen líder y 3 de un líder negativo.

El Buen líder tiene que ser cordial, práctico y estar capacitado para estar en ese puesto y poder de resolución.

Un mal líder es déspota, falto de comunicación, sin poder de resolución.

20. Cree que existe alguna herramienta para mejorar la comunicación, el liderazgo?

Supongo que existen. Yo no conozco. De todas maneras vendría genial poder mejorar la comunicación en la institución

21. Conoce el Coaching?

No conozco nada al respecto.

22. Visión, Misión y Valores de la organización son conocidas y compartidas por todo el personal de la gestión educativa del Instituto?

No tengo ni idea. Estarán en la página web, pero no las conozco.

23. ¿Cómo se sintió durante la entrevista? Quiere Agregar cualquier cosa que considere importante?

Muy bien, me encantó la entrevista. Me encantan las preguntas y respuestas....

PVL. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

1. Cuento con los recursos personales para trabajar de forma eficiente...**3**..
2. Trabajo en lo que me gusta, conozco y puedo.....**2**.....
3. Estoy integrado y adaptado en el mundo laboral.....**3**.....
4. Me siento autorrealizado.....**2**.....
5. Cuento con la energía y perseverancia suficiente para trabajar.....**2**.....
6. Me dedico laboralmente a hacer cosas que tienen que ver con mi vocación...**2**...
7. Logro equilibrio entre mi vida personal y laboral.....**3**.....
- 8.No tengo molestias ó enfermedades provenientes de mi trabajo.....**1**.....
9. Siento que lo que hago en mi trabajo es valioso y me lo reconocen....**2**
10. En el trato dentro del trabajo predomina la buena relación....**4**
11. Soy flexible ante los cambios.....**1**.....
11. Considero que tengo un protagonismo activo en mi historia laboral....**3**

NORMAS DE EVALUACIÓN:

Sumar los puntajes parciales **TOTAL: 28**

Pje.de 33 a 44: PVL auténtico

Inferiores: indicadores de inautenticidad

LIDERAUTÉNTICO. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

-
1. Siento la motivación a construir un futuro buscando las decisiones más adecuadas:3
 2. Considero que mis decisiones tendrán repercusión no sólo para mí, sino también para los destinos de otros y de la organización:3
 3. Busco las alternativas de resolución de los problemas de forma racional, sopesando los pros y los contras:1
 4. Percibo que puedo liderar mi propio proceso de desarrollo laboral:3
 5. En las reuniones con el equipo para debatir los problemas participan todos, la mayoría puede dar su opinión, nos apoyamos unos con otros:3
 6. Comunicar infundiendo temor no es lo más adecuado: **4**
 7. Mi poder se basa en que tengo conocimientos profundos sobre el tema y sé tratar bien a la gente: 3
 8. Un jefe se entiende con su equipo cuando ambos se aportan, dan y reciben:4
 9. Entre lo que digo y lo que hago no existe diferencia:4
 10. Estimo que las personas en su trabajo necesitan ser estimuladas y reconocidas por sus capacidades: 4
 11. Encajo bien en el rol de líder, irradío energía positiva: **2**
 12. Me apasiona mi trabajo y responde a mi vocación y capacidad.**2**

NORMAS de EVALUACIÓN

Pje.: De 36 a 48 Liderazgo auténtico

Menores a 36: indicador de inautenticidad

TOTAL: 36

Evaluar la competencia de liderazgo implicada en los ítems con resultados significativos

Si el sujeto obtuvo puntajes menores a 36, puede completarse la evaluación con las siguientes preguntas:

Indicadores de PVL con sobreadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 1 al 5

Indicadores de PVL con inadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 6 a 10.

Responder si o no a cada pregunta

1. ¿Me exijo al máximo de mis fuerzas? No
2. ¿ Me importa mucho el reconocimiento de los demás que soy capaz y competente? Si
3. ¿Me cuesta descansar, el ocio y tiempo libre? Si
4. ¿Cuido mi salud? Si
5. ¿He tenido manifestaciones de estrés laboral? Cuáles? Si Alergias, nerviosismo, taquicardia, ira, etc.
6. ¿No encajo bien? Me dicen que no me adapto satisfactoriamente? No
7. La sociedad no ayuda a que uno pueda encontrar satisfacciones. Te cierra las puertas. No
8. Tengo dolor, rabia e impotencia respecto a mi vida laboral Si
9. Según muchas personas, me faltan capacidades ó conductas que me posibiliten un trabajo
No
10. No tuve suerte, las personas no me ayudaron a conseguir trabajo, soy víctima de las circunstancias. No



Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales

Transcripción de Entrevista en Profundidad Semiestructurada para evaluar Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015)

PRESENTACION

Persona entrevistada: A. B Edad: 33

Titulación: Lic. en Gestión y Administración de la Educación

Puesto: Jefa de Área

Antigüedad en el puesto: 3 años

Cantidad de persona a Cargo: 54

PREGUNTAS

1. Hablando de su pasado: ¿A qué le gustaba jugar de pequeño? ¿Cuál era su rol en el juego?

Me gustaba jugar a ser vendedora, a juegos de dramatización, a ser Maestra. Siempre mi rol era de dirigir.

2. ¿Cuáles fueron los desarrollos laborales de padres, tíos, abuelos? (de qué trabajaban?)

Mi papá tuvo variados trabajos, fue ferroviario, taxista, vendedor de paradas de taxis y de autos. Mi mamá durante mi niñez no trabajó, en la adolescencia, trabajó en una fábrica y luego hasta la actualidad en un estudio jurídico como secretaria. Mi abuelo, ferroviario y mi abuela empleada doméstica. Mi tío es abogado y trabaja en la Municipalidad en un rol de mucha Gestión.

3. ¿Cómo la veían en su familia respecto a sus capacidades?

Nunca me tuvieron mucha fe ya que durante mi educación en el nivel primario, no me iba muy bien en las calificaciones.

4. ¿Cómo le fue en la escuela (Jardín de Infantes, primaria y secundaria) y cómo lo veían sus maestros, profesores y compañeros en cuanto a capacidades y logros?

Al jardín de Infantes hasta sala de 5 años, no quise ir y lloraba casi todos los días, en la primaria la verdad no me fue muy bien, pasaba raspando todos los años, en la secundaria me fue mejor, pero yo me exigía mucho para no llevarme materias, sólo me llevé en tercer año 4 materias. Siempre me sentí querida por mis profesores, ya que decían que era muy buena y tímida. Con mis compañeros tenía muy buena relación, en general no me sentía ni inferior ni superior.

5. ¿Qué quería ser cuando fuera grande?

Siempre quise ser Docente y también decía que quería ser bióloga marina y azafata.

6. Hablemos de su Presente. Describa su situación laboral actual (logros, motivaciones, relaciones interpersonales, expectativas, frustraciones, adaptación al rol).

Mi presente es mucho más de lo que esperaba, actualmente soy Vicedirectora de un Jardín de Infantes y Jefa de área de un profesorado de nivel inicial. La verdad que los logros fueron muchos, primero sentirme capacitada para el rol, luego de darme cuenta que tenía algunas capacidades, me di cuenta también que pese a la corta edad, podía hablar y fundamentar diversas situaciones con Docentes y Profesoras que hasta eran inspectoras. Las expectativas fueron muchas y las motivaciones eran muy marcadas porque quería y quiero modificar cuestiones no sólo pedagógicas sino también interpersonales, hoy creo que fue fundamental armar equipos de trabajo para superar las frustraciones y así poder avanzar.

7. ¿Tiene ó ha tenido sufrimiento laboral? (estrés laboral, dificultad en conciliar vida personal/laboral, situaciones de baja ó despido, etc.).

Siiii, creo que la educación está viviendo la transversalidad con los impactos sociales de nuestro país y eso recae principalmente en los directivos. Los primeros 2 años unos tiene mucha dificultad para conciliar la vida personal/laboral, pero creo que uno luego se va ordenando, igual siempre se mezcla un poco.

8. ¿Considera que ha logrado un buen desarrollo de sus capacidades? ¿Las circunstancias lo han ayudado o han sido adversas?

Creo que sí que con el tiempo y el perfeccionamiento logré un buen desarrollo de las capacidades, igual considero que sigue en construcción. Las situaciones tanto positivas como negativas han ayudado mucho.

9. Hablemos finalmente del Futuro ¿Qué espera de su futuro laboral?

¿Fantasías, deseos, temores, cambios?

La verdad nunca me imagine este presente, asique no pienso mucho en el futuro, me gustaría trabajar en investigación educativa, pero ya el futuro se encargará de mostrarme mi camino.

10. ¿Cuáles son sus vivencias respecto a sentir Ud. el poder de influir, ser importante para los otros, concitar su atención? Precisar a qué épocas se remite y describa la situación. Dé varios ejemplos y trate de ubicarlos desde su niñez hasta la actualidad.

A veces es agotador, saber que la responsabilidad absoluta recae sobre uno, en mi niñez creo que no tenía un perfil orientado a gestionar y a guiar, al contrario necesitaba siempre de otro, ahora siento que influir es un gran compromiso para lo tomo como siempre ponerme en el lugar del otro y hablar desde lo positivo y no desde lo negativo.

11. ¿Cuáles son sus experiencias respecto al poder de influencia de otras personas en Ud.? Dar varios ejemplos en distintos momentos de su vida (infancia, adolescencia, juventud, adultez) de quienes tuvieron autoridad sobre Ud., sea en el ámbito personal o del trabajo.

En la actualidad me pasa que soy un poco reticente a las personas que ejercen su poder de forma autoritaria, antes agachaba la cabeza y trataba de cumplir con las solicitudes que me pedían pero ahora trato de decir lo que pienso y si creo que es lo mejor para mi proyecto educativo lo defiendo. Me pasa también que si mi autoridad no es idónea para el cargo, pierdo un poco el respeto y entonces manifiesto aún más mis pensamientos de crecimiento para la institución.

12. Describa sus vivencias sobre la estima hacia sí mismo y hacia otros. Dé ejemplos en distintos momentos de su vida.

Mi autoestima ha mejorado notablemente y valoro mucho a los demás también.

13. ¿El ser líder es una posición que le queda cómoda? ¿Siente que le queda grande (siente inseguridad) o chica (sus capacidades superan el rol, Ud. está para más)?

Creo que hoy por hoy me siento más cómoda con el rol de líder, a medida que uno va creciendo en su profesión o en su cargo, creo que me siento más segura.

14. Describa su tipo de liderazgo, dé ejemplos.

Creo que soy una líder positiva, que guía, orienta, escucha, a veces creo que no soy muy democrática.

15. ¿Ud. cree que a las personas en general les gusta trabajar, tienen motivación hacia la tarea, o su naturaleza es más bien indolente y perezosa?

Creo que con los docentes que trabajo les gusta su tarea, tienen motivación, aunque a veces uno debe orientar o motivar para que el trabajo sea fructífero.

16. Describa su forma de tomar decisiones. Consulta? Se asesora? Se toma el tiempo necesario?

La verdad para tomar decisiones importantes, me tomo mi tiempo, pienso y reflexiono sobre la práctica, luego realizo reuniones y las comunico.

17. Le apasiona su tarea? Fundamente la respuesta.

Me encanta, Soy Feliz gestionando, descubrí un campo que no era el que había elegido desde el principio. Pero me di cuenta que disfruto de trabajar en gestión.

18. Si pudiera elegir, ¿dejaría el cargo de líder? Por qué sí o no?

No la verdad que no lo dejaría, por momentos pienso que tener dos cargos de conducción es mucho y agotador, pero luego soy una agradecida de poder estar trabajando en lo que me gusta.

19. Diga 3 características de un buen líder y 3 de un líder negativo.

Líder positivo: escucha activa- guía- reflexivo.

Líder negativo: autoritario- avasallante- impulsivo.

20. Cree que existe alguna herramienta para mejorar la comunicación, el liderazgo?

Si creo que hay varias herramientas que pueden ayudar. Una puede ser el no estar a la defensiva y poder escuchar al otro, contener en los momentos difíciles y tratar de superarlos en equipo.

21. Conoce el Coaching?

Si.

22. Visión, Misión y Valores de la organización son conocidas y compartidas por todo el personal

No

23. ¿Cómo se sintió durante la entrevista? Quiere Agregar cualquier cosa que considere importante?

Muy cómoda.

PVL. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

-
1. Cuento con los recursos personales para trabajar de forma eficiente...3.
 2. Trabajo en lo que me gusta, conozco y puedo...4
 3. Estoy integrado y adaptado en el mundo laboral.....4.....
 4. Me siento autorrealizado...3.....
 5. Cuento con la energía y perseverancia suficiente para trabajar.....4.....
 6. Me dedico laboralmente a hacer cosas que tienen que ver con mi vocación.....4.....
 7. Logro equilibrio entre mi vida personal y laboral.....3.....
 8. No tengo molestias ó enfermedades provenientes de mi trabajo...2.....
 9. Siento que lo que hago en mi trabajo es valioso y me lo reconocen...3.

10. En el trato dentro del trabajo predomina la buena relación...3.
11. Soy flexible ante los cambios...4.....
11. Considero que tengo un protagonismo activo en mi historia laboral...4.

NORMAS DE EVALUACIÓN:

Sumar los puntajes parciales **TOTAL:41**

Pje.de 33 a 44: PVL auténtico

Inferiores: indicadores de inautenticidad

LIDERAUTÉNTICO. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darle un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

- 1.Siento la motivación a construir un futuro buscando las decisiones más adecuadas...4.....
2. Considero que mis decisiones tendrán repercusión no sólo para mí, sino también para los destinos de otros y de la organización.....3.....
3. Busco las alternativas de resolución de los problemas de forma racional, sopesando los pros y los contras...4...
4. Percibo que puedo liderar mi propio proceso de desarrollo laboral.....3.....
5. En las reuniones con el equipo para debatir los problemas participan todos, la mayoría puede dar su opinión, nos apoyamos unos con otros.....3.....
6. Comunicar infundiendo temor no es lo más adecuado.....1.....

7. Mi poder se basa en que tengo conocimientos profundos sobre el tema y sé tratar bien a la gente...**3**.....
8. Un jefe se entiende con su equipo cuando ambos se aportan, dan y reciben.....**4**.....
9. Entre lo que digo y lo que hago no existe diferencia.....**4**.....
10. Estimo que las personas en su trabajo necesitan ser estimuladas y reconocidas por sus capacidades...**4**.....
11. Encajo bien en el rol de líder, irradío energía positiva.....**3**.....
12. Me apasiona mi trabajo y responde a mi vocación y capacidad.....**4**.....

NORMAS de EVALUACIÓN

Pje.: De 36 a 48 Liderazgo auténtico

Menores a 36: indicador de inautenticidad

TOTAL:40.....

Evaluar la competencia de liderazgo implicada en los ítems con resultados significativos

Si el sujeto obtuvo puntajes menores a 36, puede completarse la evaluación con las siguientes preguntas:

Indicadores de PVL con sobreadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 1 al 5

Indicadores de PVL con inadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 6 a 10.

Responder si o no a cada pregunta

1. ¿Me exijo al máximo de mis fuerzas?.....
2. ¿ Me importa mucho el reconocimiento de los demás que soy capaz y competente?.....
3. ¿Me cuesta descansar, el ocio y tiempo libre?
4. ¿Cuido mi salud?.....
5. ¿He tenido manifestaciones de estrés laboral? Cuáles?
6. ¿No encajo bien? Me dicen que no me adapto satisfactoriamente?

7. La sociedad no ayuda a que uno pueda encontrar satisfacciones. Te cierra las puertas.....
8. Tengo dolor, rabia e impotencia respecto a mi vida laboral.....
9. Según muchas personas, me faltan capacidades ó conductas que me posibiliten un trabajo.....
10. No tuve suerte, las personas no me ayudaron a conseguir trabajo, soy víctima de las circunstancias.....