



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN**  
**PRIMARIA**

**QUE PRESENTA:**  
**PERLA RUBI ORTIZ RAMIREZ**

**VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.**

**MARZO, 2019.**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN  
PRIMARIA**

**TESIS ELABORADA PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**QUE PRESENTA:  
PERLA RUBI ORTIZ RAMIREZ**

**VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.**

**MARZO, 2019.**



SEDUC  
GOBIERNO DEL ESTADO  
CAMPECHE 2015-2021



## DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 19 de febrero de 2019.

**LIC. PERLA RUBI ORTIZ RAMIREZ  
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente del Comité de Revisión de Titulación de Maestría y como resultado del análisis realizado a su tesis, intitulada: **EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA**, asesorada por la Dra. Edilma Maldonado Jarquín, por este conducto le informamos que reúne las condiciones teóricas y metodológicas necesarias para ser presentada como opción de titulación al grado de **MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su tesis, y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen de Grado.

**ATENTAMENTE**

**MTRO. HERIBERTO GONZÁLEZ VELÁZQUEZ  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES  
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271**



## **Resumen**

El trabajo de investigación que se presenta fue realizado con el propósito de conocer los elementos del liderazgo que se manifiestan en la función directiva y la influencia que éste tiene en la práctica educativa de los docentes y como consecuencia en los alumnos de una escuela primaria; la problemática surgió a partir de encontrar la importancia que tiene el liderazgo del director en la institución escolar nivel primaria y en la capacidad para plantearse metas, objetivos y resolver los problemas que se presentan dentro de la institución. La investigación se realizó mediante un estudio cualitativo con el método de estudio de caso del cual se requirió la observación no participativa y las entrevistas semi estructuradas hacia los docentes y el directivo, el cual permitió apreciar de manera cercana el tema, y analizar la información a partir de la opinión del directivo y los docentes en torno al trabajo que se realiza en la escuela, para conocer los métodos y estrategias que utilizan los directivos al momento de distribuir las actividades en la institución educativa.

## **Abstract**

The investigation's work that is presented was made with the purpose of knowing the elements of leadership that are manifested in the management roles and the influence that this has on the educational practice of teachers and as a consequence on students; the problematic emerged from finding the importance of the leadership of the director in the school and the ability to set goals, objectives and solve the problems inside the institution. The investigation has been made through a qualitative study with the case method, which allowed to appreciate in a close way the subject, and to analyze the information from the opinion of the manager and teachers about the work that is done in the school, to know the methods and strategies that the managers use when distributing the activities in the educational institution.

## **Agradecimientos**

A Dios:

Le agradezco por darme la fortaleza por continuar cuando quería darme por vencida, por acompañarme y guiarme en una etapa más de mi vida. Pero también por permitirme culminar un logro más el cual me deja aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres:

Porque gracias a su cariño, apoyo y guía he llegado a realizar una meta más en mi vida, fruto del inmenso apoyo, amor y confianza que siempre me han brindado para seguir adelante en lo que me proponga, nunca encontrare la manera de agradecerles todo lo que han hecho por mí.

A mis hermanas:

Por siempre estar pendientes y por las palabras de aliento que siempre escuchaba de su parte, gracias por compartir mis alegrías y tristezas, pero sobre todo por el gran apoyo que eternamente me han brindado.

A mi asesora:

Dra. Edilma Maldonado Jarquín, por el tiempo dedicado y el interés mostrado en todo momento para el avance de este documento, gracias por la enseñanza que me ha brindado así como sus consejos y confianza que deposito en mí. MUCHAS GRACIAS

## Contenido

<b>Dictamen</b> .....	<b>ii</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>v</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. El proyecto de investigación</b> .....	<b>5</b>
1.1 Planteamiento del Problema .....	5
1.2 Justificación: .....	10
1.3 Preguntas de investigación.....	12
1.4 Objetivo general.....	12
1.5 Metodología .....	12
1.5.1 Tipos de investigación .....	13
1.5.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	14
1.5.3 Sujetos informantes.....	15
1.5.4 Contexto.....	16
1.5.5 Acceso al campo .....	17
<b>Capítulo 2. Tipos de liderazgo</b> .....	<b>20</b>
2.1 Concepto de liderazgo .....	20
2.2 Tipos de liderazgo.....	21
2.3 Dimensiones de liderazgo.....	22
2.4 Líder dominante, vanguardista y energético.....	23
2.5 Líder deliberado, modesto e influyente. ....	24
2.6 Líder escéptico, resuelto y dominante. ....	25
2.7 Líder temerario y apasionado, impulsivo. ....	27
2.8 Líderes efectivos. ....	28
<b>Capítulo 3. Competencias del líder</b> .....	<b>30</b>
3.1 Características del liderazgo. ....	30
3.2 Características personales y de conducta de un líder.....	31
3.3 Habilidades para la organización del equipo .....	33
3.4 Habilidades interpersonales y humanas.....	34

<b>Capítulo 4. Conductas del líder .....</b>	<b>36</b>
4.1 Los cuatro elementos del directivo para dar resultado. ....	36
4.2 Líder con influencia en las personas. ....	37
4.3 Pilares del liderazgo. ....	38
4.4 Administración y liderazgo del director. ....	40
4.5 El líder supervisa. ....	41
4.6 Líder influyente en el equipo. ....	41
4.7 Elementos del liderazgo. ....	43
4.8 Tres roles informativos del liderazgo. ....	44
<b>Capítulo 5. Resultados del estudio.....</b>	<b>47</b>
5.1 Los tipos de liderazgo que ejerce el director en su función directiva. ....	47
5.2 Las características de liderazgo del director al desempeñar su función directiva. ....	55
5.3 Opinión de los docentes del liderazgo del director.....	63
<b>Conclusiones .....</b>	<b>69</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>77</b>
Anexo 1 Guion de entrevista a directores .....	78
Anexo 2 Guión de entrevista a docentes.....	80
Entrevista al director .....	81
Entrevista a docentes .....	84
MATRIZ DE REFERENTES TEÓRICOS .....	88
MATRIZ DE REFERENTES TEÓRICOS .....	92
MATRIZ DE REFERENTES TEÓRICOS .....	96
MATRIZ DE REFERENTES FACTUALES .....	102
MATRIZ DE REFERENTES FACTUALES.....	106
MATRIZ DE REFERENTES FACTUALES.....	110

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación tiene como tarea principal saber sobre el liderazgo del director de educación primaria, este trabajo es el resultado de un esfuerzo por reunir evidencias que nos ayuden a entender lo complicado que es el trabajo directivo y todo el esfuerzo que se requiere para llevar un trabajo adecuado y atender los distintos problemas que se presentan día a día al desempeñar esta función.

Se eligió este tema tomando en consideración la poca pero significativa experiencia docente con la que cuenta el investigador y de acuerdo a las vivencias que nos enfrentamos diariamente en nuestras escuelas primarias con respecto al liderazgo que presentan los directores al momento de desempeñar su función.

El director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad, es decir es un animador de la comunidad escolar. (Schmelkes, 1994, p.43).

El directivo es el líder formal, porque es quien guía el trabajo y es considerado como intermediario entre las autoridades y los grupos, por lo tanto el directivo tiene una gran responsabilidad ante todos los agentes involucrados en la educación porque es el que se encargará de que su equipo de trabajo haga un trabajo de calidad.

Es por esta razón que me di a la tarea de conocer más a fondo la labor del director en una primaria y la situación que se vive en una institución escolar. Por lo que

se analizará el liderazgo del director, en una escuela primaria siendo esta “Agustín Melgar” ubicada en el municipio de Centla en el estado de Tabasco.

El presente trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos, los cuales se consideraron de suma importancia para la elaboración del trabajo, de los cuales se desglosan subcapítulos para organizar de forma continua la información y así sea de fácil acceso al lector para la búsqueda del contenido, de tal manera que encuentren en sus páginas los puntos que se consideraron claves en la investigación en el desempeño del liderazgo del director y pueda hacer uso de él en algún momento determinado, para apoyo de alguna actividad a realizar.

En el primer capítulo se muestra el diseño del proyecto de investigación e información acerca de la problemática elegida, la cual se encarga de ofrecer una descripción detallada del contenido del trabajo y el porqué de la investigación así como también su importancia de éste en el campo laboral.

En este apartado se podrá observar que se cuenta con las preguntas de investigación las cuales son las encargadas de guiar todo el proyecto, y de las cuales provienen los objetivos planteados, de igual manera se describe la metodología a utilizar, la cual ofrece el sustento teórico bajo el cual fue realizado el trabajo, también se podrán encontrar a los informantes claves, el contexto donde se desenvuelve el proceso del proyecto de investigación y por último el acceso al campo donde se explica lo ocurrido al realizar las visitas en la institución educativa donde se desarrolló el proyecto.

El segundo capítulo se refiere a “los tipos de liderazgo” que posee el director de educación primaria, como lo son el dominante, vanguardista, energético, deliberado, modesto, influyente, escéptico, resuelto y dominante, temerario y apasionado. Estos nos ayudan a identificar la semejanzas y diferencias entre cada uno de ellos y así poder formar una idea clara de cómo poder ejercer el liderazgo exitoso, otro punto que se menciona es la dimensión del liderazgo.

El tercer capítulo titulado “Competencias del líder” en el que se desarrollan temas como la función del director y las competencias que un líder pueda poseer como habilidades, actitudes, aptitudes, los elementos que debe de poseer el directivo y también su personal.

En el cuarto capítulo, se presenta información de cómo debe ser la conducta del líder siendo éste un eje fundamental para la conducción de la institución, así como el ambiente de trabajo que debe prevalecer en la escuela donde se deben establecer metas que todos compartan.

En el capítulo cinco, se analizan los resultados de la investigación, este capítulo está dividido en tres temas, el primero “Los tipos de liderazgo que ejerce el director en su función directiva”, el segundo tema tiene como título “Las características de liderazgo del director al desempeñar su función directiva” y el tercer tema “Opinión de los docentes del liderazgo del director”, es aquí donde se les da respuesta a las preguntas de esta investigación, donde los docentes dan a conocer sus puntos de vista acerca del liderazgo de su directivo.

Al final de este proyecto se presenta un apartado de anexos, el cual incluye el guion de entrevista, las cuales fueron realizadas a dos docentes de la institución y al directivo, para el apoyo y evidencia del trabajo, también se encontrará con la matriz de referentes teóricos las cuales fueron diseñadas para apoyar con las referencias que se encuentran incluidas en el trabajo, como también se cuenta con la matriz de referentes factuales, en las cuales se vació la evidencia adquirida durante la investigación, donde se organizaron los temas que se encontraron haciéndolos coincidir con las opiniones que proporcionaron las entrevistas realizadas a los docentes y al directivo.

# Capítulo 1. El proyecto de investigación

## 1.1 Planteamiento del Problema

En este mundo tan de prisa y competitivo en el que vivimos es importante poseer cierto liderazgo para así poder sobresalir en los diversos aspectos de la vida personal y profesional, es fundamental que para llevar a cabo esta superación en ambas partes se requiere de cultura, pero no puede haber ésta sino hay valores, ya que son la columna vertebral de cualquier cultura y el liderazgo es un elemento formador de valores.

Es importante reconocer que una persona líder, ya sea innato o que haya adquirido el liderazgo por medio de la experiencia o por formación, requiere de valores, éstos se van formando en base a su trayectoria, desde el seno familiar hasta los diversos aspectos de la vida, ser un buen líder requiere fundamentalmente de éstos para poder desenvolverse hoy en día en las demandas que requiere la sociedad. Giuliani (2002) comenta: “El Liderazgo no surge de la nada. Puede enseñarse, aprenderse o desarrollarse” (párr.1)

Para el director la escuela es la principal responsabilidad, porque tiene la obligación de velar por los intereses y las necesidades de su colegiado de acuerdo a las peticiones que éstos requieren, siempre y cuando sean para la mejora de la institución, el trabajo del líder es poner a trabajar sus puntos fuertes, tomando en cuenta el rendimiento que es uno de los factores principales en que se debe concentrar el directivo, porque éste

es mucho más que un “solo” porque cuenta con la ayuda y disposición de su personal de trabajo por lo cual requiere integridad y de un trabajo colaborativo.

Rivera, citado en Carrillo. C. G. y Sánchez. M. A. (2014) “El liderazgo exitoso se caracteriza principalmente por tres aspectos: fuerza en los propósitos, involucrar el cuerpo académico en la toma de decisiones y autoridad profesional en los procesos de enseñanza y de aprendizaje” (p. 7)

Es por estos tres aspectos que el liderazgo es una competencia fundamental en el papel del director de la escuela primaria, debido que lo que él hace es una multiplicidad de actividades como la negociación, administración, solución de diversos problemas, gestión con las personas competentes y la supervisión escolar, en fin la acción del director está involucrada en todos los aspectos educativos, pero el liderazgo no sólo requiere de carisma, ni relaciones públicas, sino además de rendimiento, comportamiento consecuente y ser digno de confianza.

Ser dirigente de una institución educativa no es tarea fácil, esto requiere de diversas habilidades no sólo intelectuales sino humanas, debido a que con los objetos que éste tiene que lidiar son seres humanos que tienen diferente visión del trabajo escolar, partiendo desde la asignación de funciones y responsabilidades de su personal docente hasta la evaluación del desempeño del mismo.

El director no sólo debe ser sujeto con capacidad de liderazgo sino debe de dominar múltiples habilidades, en diversas ramas de un árbol llamado escuela, aunque todas esas habilidades que posee no tengan un título profesional en específico, él debe de

demostrar su profesionalismo, a esto me refiero que no sólo es docente de profesión sino que es un gran armamento de múltiples funciones que desempeña, con sólo conocer o hacer empíricamente mediante la experiencia ya que esta es la base del conocimiento.

Drucker (1945) comenta que “los mejores líderes saben cuatro cosas simples”

1. La única definición válida de líder es que: encabeza y dirige un grupo, se trata de alguien que tiene seguidores.
2. Un buen líder no es alguien a quien se “ama” o se “admira”. Liderazgo no es popularidad, liderazgo es resultados.
3. Los líderes son muy visibles. Dan el ejemplo.
4. Liderazgo no es ni rango, ni privilegios, ni dinero. Liderazgo es responsabilidad. (párr.2)

Es necesario que se conozca la información necesaria para que ese gran árbol permanezca con el follaje resplandeciente y bien podado, que sobresalga en el gran bosque llamado sistema educativo, que sabemos que hoy en día es muy competitivo y complejo.

Para esto es fundamental que la autoridad escolar domine los numerosos tipos de liderazgo que existe y que son fundamentales para su desempeño laboral, “liderazgo democrático, autoritario, paternalista, transformacional y empático” Carrillo. C. G. y Sánchez. M. A. (2014). (p. 35)

Por lo tanto podemos mencionar que el liderazgo se debe basar en la libertad, la información, el conocimiento, la reflexión, la transparencia y en la capacidad de vivir con la desigualdad, haciéndola trabajar a favor de nuestra institución educativa.

En el ámbito escolar, sin embargo si es necesario contar con una autoridad que posea este liderazgo para llevar a cabo las actividades, no sólo los docentes, sino también con los diversos factores que se relacionan con la escuela, como director y timón del barco, esta acción es el éxito para que todo marche bien.

Sin embargo no siempre se puede notar el liderazgo como una característica muy sobresaliente en las autoridades escolares, aunque de cierta forma si la poseen, quizá no se lleva a cabo directamente pero si lo emplea, entonces lo hace de forma indirecta.

Las cosas en el centro de trabajo, deben ser llevadas a cabo de la mejor manera, para así evitar la creación de diversos problemas, con esto no me refiero que el director debe de poseer un liderazgo de forma tirana, sin embargo debe conocer cómo en su función puede llevar éste a la práctica, de tal manera que las cosas en el ambiente laboral no se tornen de forma violenta o que el personal a su cargo considere éste como una imposición.

Es por ello que es necesario realizar una investigación sobre la importancia de conocer los tipos de liderazgo, debido a que hoy en día las exigencias del sistema educativo son muchas y es necesario mantenernos informados y actualizados en los diversos temas que éste nos presenta para así lograr ser profesionistas competitivos.

Encontrándonos en nuestro centro de trabajo es inevitable no observar todo lo que allí acontece, por lo tanto considerando todos esos fenómenos que ocurren en las jornadas de trabajo. Me di a la tarea de enfocarme en conocer más a fondo sobre la importancia que tiene la autoridad escolar, las competencias que debe poseer como:

- ✚ Administrar de manera adecuada el centro de trabajo.
- ✚ Planificar las estrategias que se desarrollaran en la institución.
- ✚ Organizar a la comunidad escolar para el buen funcionamiento de la misma.
- ✚ Integrar a todo el personal a su cargo y asignarles funciones.
- ✚ Dirigir y orientar los objetivos de la institución.
- ✚ Motivar a todo el personal para que desenvuelvan su trabajo de manera adecuada.
- ✚ Evaluar el trabajo y desempeño de los docentes.

Estas características son elementos de un liderazgo eficaz, las cuales son fundamentales en su función directiva para así evitar con mayor frecuencia diversas problemáticas que puedan presentarse dentro del ámbito escolar.

En muchas escuelas donde las personas ocupan el papel del director, en su mayoría no poseen liderazgo, esto nos lleva a que no exista un buen ambiente de trabajo por parte del director hacia los docentes, queriendo fungir como autoridad escolar, provocando un desorden en la institución y generando conflictos como el manejo distorsionado de la información, ambiente de trabajo tenso, humor cambiante por parte del director debido a la mala organización y exigencias en el trabajo con corto tiempo de realización por falta de planeación de las actividades, debido a que no existe un líder con las características competentes que éste debe poseer, teniendo como consecuencia el mal funcionamiento de la institución.

Estas problemáticas en una institución se deben de evitar, sobre todo si tienen soluciones con una buena comunicación de director a docentes; es ahí donde como institución educativa caemos en esas enormes fallas por lo tanto el ambiente de trabajo se ve afectado.

El director de una institución educativa, debe poseer muchas cualidades y competencias, una de éstas es el liderazgo, el cual es pieza fundamental para el desarrollo próspero de su labor como autoridad escolar, la función que va desempeñar no es nada sencilla, por el contrario es muy diversa y compleja, es ahí donde se refleja el liderazgo del director de educación primaria.

## **1.2 Justificación:**

Debido a las exigencias del sistema educativo mexicano se tiene la necesidad de implementar estrategias de enseñanza que colaboren con las competencias directivas, una de las cuales es el liderazgo, como director el liderazgo es fundamental, para así manejar las diversas exigencias que se piden en la actualidad y evitar problemáticas que puedan surgir mediante el tiempo que se encuentre como directivo.

Consideramos que este trabajo ayudará a que se lleve a cabo una mejor ejecución de las actividades, debido a que se pretende dar a conocer la importancia de estas estrategias en el liderazgo en las actividades escolares. Así como también facilitar el trabajo a las autoridades educativas para la organización de las diversas actividades y

el funcionamiento de éstas en la institución escolar, logrando una mejor comunicación y colaboración del trabajo con su personal docente.

Sin embargo este trabajo de investigación no sólo nos servirá para conocer más a fondo sobre las características que debe poseer un director como líder y autoridad de la institución, logrando con esto un ambiente de trabajo más productivo y organizado, donde ya no existan diversos imprevistos que pueden evitarse llevando a cabo una buena función directiva.

Beneficiando así el funcionamiento deseado en el centro educativo en general, la comunicación del director con su cuerpo docente, administrativo, padres de familia y alumnos logrando con esto un clima de trabajo armonioso y principalmente organizado.

Así como también conocer estrategias que como profesionistas y trabajadores de la educación nos van a servir para mejorar nuestra labor diaria en la escuela, pudiéndolas compartir más adelante con futuros directivos y poder lograr una mejora en la calidad de la educación que se imparte en las escuelas.

Logrando con este trabajo la adquisición de experiencia y conocimientos por medio de la realización de observaciones, diario de campo y entrevistas, las cuales benefician nuestra formación profesional, obteniendo nociones de lo que es un buen líder y así poder llevarlo a la práctica en nuestros centros de trabajo.

### **1.3 Preguntas de investigación**

¿Cuáles son los tipos de liderazgo que ejerce el director en su función directiva?

¿Qué características de liderazgo tiene el director al desempeñar su función directiva?

¿Qué opinan los docentes del liderazgo del director?

### **1.4 Objetivo general**

Conocer los tipos de liderazgo del director en su función directiva.

#### **Objetivos específicos**

Analizar los tipos de liderazgos del director al desempeñar su función directiva.

Describir las características de liderazgo que tiene el director al desempeñar su función directiva.

Conocer la opinión de los docentes sobre el liderazgo del director.

### **1.5 Metodología**

En este apartado se describe el diseño metodológico de la investigación para la recogida de datos basado principalmente en el enfoque cualitativo. Considero que es el adecuado para comprender el objeto de estudio en el contexto educativo. La educación

al ser una necesidad social de la sociedad y de sus diferentes actores involucrados, el alumnado, los profesores, directivos y padres de familia.

El estudio de sus procesos a través de los sujetos que pretendemos conocer. Los referentes empíricos tomados como base para la investigación son la escuela, la función del liderazgo directivo y la opinión docente sobre el desempeño de esa función.

Es por ello que el diseño metodológico consiste en la utilización de técnicas como la observación y la entrevista para la recogida de datos posteriormente el análisis de los mismos y por último el análisis de resultados obtenidos mediante el proceso.

### **1.5.1 Tipos de investigación**

Para llevar a cabo la realización de este trabajo se requirió de la metodología cualitativa, la cual se desarrolla mediante la observación, debido a que la problemática que se va a llevar a la investigación, requiere de diversos factores implícitos dentro de esta metodología.

La investigación cualitativa, se plantea, por un lado, que observadores competentes y calificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por otro, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores... etc. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como la entrevista, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones como las observaciones aportadas por los otros. (Rodríguez, G. G., Gil. F. J. y García J. E., 1999, p. 62).

La investigación cualitativa mencionada anteriormente fue acompañada del método de estudio de caso, Colás (1998) expresa: “el estudio de caso no es una metodología sino una forma de elección de sujetos u objetos para ser estudiados” (p.257) por lo tanto es el que más se adecúa a la problemática en cuestión, en este caso el liderazgo del director de educación primaria.

Se utilizan varios casos únicos a la vez para estudiar la realidad que se desea explorar, describir, explicar, evaluar o modificar. Es común encontrar este tipo de estudio para investigar los resultados de las reformas educativas e innovaciones, porque se toman muestras de la población y los resultados nos permiten llegar con más evidencias a las generaciones. (Rodríguez, Gil & García 1999, p.96).

Para la realización de esta investigación se programaron dos casos diferentes a la vez, donde se iba a observar y describir el liderazgo de los directores en su función, y así poder conocer como es el desempeño de éstos y obtener evidencias que nos servirán para llevar a cabo el registro de la investigación.

Por indicaciones de la universidad, la investigación de campo la realizaría cada investigadora, de tal manera que cada una tomó un caso y a partir de este momento el trabajo de investigación se realizó de forma individual.

### **1.5.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Es necesario para toda investigación contar con los instrumentos de recolección de datos que se requieren para llevar a cabo el proceso de investigación en este caso se utilizaron los de la investigación cualitativa, la cual permite al investigador construir su

propio conocimiento ya que estudia las cualidades y características del objeto de estudio mediante la observación participante, las herramientas fueron la entrevista, que se les aplicó a los docentes seleccionados de la institución la cual resulto muy favorable ya que permitió conocer las habilidades y capacidades de los docentes y directora de la institución

Otro instrumento utilizado fue el guion de entrevista que resulto de mucha ayuda puesto que hizo que la investigación no tomara otro rumbo, porque las preguntas realizadas fueron de utilidad para el trabajo ya que se basaban específicamente al tema y no conocer sobre otras cuestiones.

Por último se trabajó la observación la cual se realizó en varias ocasiones dentro de la institución educativa, este instrumento permitió mejorar el trabajo de investigación puesto que permitió conocer más a fondo el trabajo del directivo dentro de la institución, los resultados obtenidos de las observaciones se describieron en un diario de campo el cual permitió una mejor apreciación de lo observado.

### **1.5.3 Sujetos informantes**

Para poder llevar la práctica todos estos procesos de la investigación y el método de estudio que se van a abordar, se va a requerir de sujetos informantes, en este caso una directora con experiencia en el cargo y con varios años de antigüedad en el servicio educativo, así como también dos docentes que tengan tiempo trabajando en la misma

institución donde la directora ejerza su cargo para obtener resultados objetivos en este proyecto.

#### **1.5.4 Contexto**

Es fundamental en todos los aspectos contar con un contexto y para realizar una investigación como ésta nos basarnos en un entorno específico de suma importancia, en este caso nos situaremos en el nivel básico en la escuela primaria “Agustín Melgar” con clave: 27DPR1366Q Zona: 122 Sector: 09 ubicada en un contexto rural en la Ranchería Benito Juárez perteneciente al municipio de Centla. La cual permitió obtener información necesaria para la búsqueda de respuesta a la problemática presentada.

Es una escuela rural de organización completa la cual cuenta con un total de 16 maestros, dos por cada grado, un docente de educación física, uno de artística, una maestra de educación especial, un maestro de música y danza y un conserje. La escuela cuenta con una plantilla de 409 alumnos y 298 padres de familia.

La escuela cuenta con una cocina y desayunador escolar, una cancha techada grande de juegos y actos cívicos, una dirección, dos sanitarios, áreas verdes, una tienda de consumo escolar, un aula para biblioteca y otra para danza y música, luz con un voltaje de 110 y 220. Los servicios con los que cuenta la comunidad son los siguientes: un centro de salud el cual se encuentra a un costado de la primaria, la delegación de la comunidad, un jardín de niños, una tele secundaria, la iglesia católica, servicio médico particular y una cancha techada de usos múltiples para la comunidad.

Este estudio se llevó a cabo por el propio investigador el cual fue el encargado de compilar toda información necesaria que valiéndose de los instrumentos adecuados comenzó a partir de los meses de enero y abril del 2016 en horarios matutinos, primero realizando una visita previa antes de dar comienzo a la investigación de manera formal para dar a conocer al directivo del plantel, el motivo y propósito del estudio.

### **1.5.5 Acceso al campo**

Antes de realizar las entrevistas en la escuela primaria “Agustín Melgar”, se realizó una visita la cual tenía el motivo de explicarle a la directora cual sería el porqué de las otras visitas y como se iría desarrollando el proceso de cada una y cuánto tiempo se llevaría aproximadamente cada visita realizada a la institución.

Se eligió esta escuela porque es de organización completa y cuentan con la mayoría de los servicios que puede tener una institución y porque cuenta con maestros de muchos años de antigüedad los cuales con su experiencia enriquecieron la investigación e hicieron que el tema del liderazgo resultara más interesante para el investigador.

El primer contacto fue con la directora de la primaria “Agustín Melgar” escuela ubicada en la calle principal de la ranchería Benito Juárez perteneciente al municipio de Centla. El día 13 de Enero del 2016, siendo las 11:00 am en la cual tuve la oportunidad de hablar con ella, y muy amablemente me invitó a pasar a su oficina para que estuviéramos de manera privada y así poder explicarle nuevamente en que consistirían

las siguientes visitas que se realizarían en días posteriores, una vez terminada la plática la directora me ofreció todo el apoyo para realizar las entrevistas y así obtener resultados favorables de la investigación.

A la directora se le informo que el proceso metodológico con el cual sería guiado el trabajo era el cualitativo, por lo cual primero se realizó un guion de entrevista el cual se tendría que realizar a los docentes concediéndome la entrevista que es uno de los principales instrumentos de la investigación cualitativa y la que da un mayor conocimiento sobre el tema y por último se realizarían observaciones para así poder desarrollar un ambiente de confianza y que todo fluyera de manera adecuada entre el investigador y los docentes.

Ese mismo día se habló con los maestros que fungirían como informantes claves para el desarrollo de la investigación, a lo cual accedieron de manera favorable ya que la directora les explicó el motivo de la visita y en qué momentos hablaría con ellas, las maestras mostraron interés y mencionaron que podía contar con ellas en cualquier otro momento si necesitara ampliar las entrevistas.

Teniendo la autorización de la directora, se realizarían las entrevistas el día 15 de Enero del 2016. Llegué a la escuela a las 10:30 de la mañana hora acordada en la cual se realizaría la 1ra entrevista, la directora me recibió de una manera muy atenta y me mencionó que empezara con ella la entrevista ya que tenía otros asuntos que atender, para que después me quedara con las maestras, la entrevista empezó a las 11:00 de la mañana y finalizó a las 11:30 am. Concluida la entrevista mandó por la maestra Deysi,

maestra de educación especial, comenzando la 2da entrevista a las 11:35 de la mañana y finalizó a las 12:00 pm, una vez terminada la segunda entrevista me dirigí al salón de clases de la maestra María Isabel para realizar la 3er y última entrevista la cual empezó siendo las 12:10 pm y finalizó 12:30 pm.

Después de realizar las entrevistas me dirigí de nuevo con la directora y agradecí el apoyo que me brindaron para que las entrevistas se pudieran realizar de manera satisfactoria y le mencioné que las maestras fueron de mucho apoyo ya que se mostraron interesadas en el tema y permitieron que el trabajo se realizara de forma adecuada favoreciendo los intereses de la investigación ya que mencionaron que el liderazgo es algo que se ve a diario y que siempre estará presente en la escuela para el mejoramiento de la misma. Así se concluyó con el primer día de acercamiento a la observación de la directora y los docentes.

La directora me expresó su agradecimiento por haber tomado en cuenta la institución y me explicó que es una escuela en la cual el liderazgo es un tema importante por las diferencias entre maestros y padres de familia, la cual hace que siempre esté pendiente de su trato con las personas y no tomar partido por ninguno de los dos y que el ser líder es algo que se debe de aprender por los cambios constantes en los que vivimos.

La información recolectada mediante las entrevistas y las observaciones que se realizaron en la institución fueron analizadas para poder obtener de ellas lo esencial que enriqueciera el trabajo, lo cual todo lo recolectado resultó buen material y de mucha ayuda para así poder ampliar los conocimientos sobre el liderazgo educativo.

## Capítulo 2. Tipos de liderazgo

### 2.1 Concepto de liderazgo

En la actualidad es necesario que como personas poseamos liderazgo en todos los ambientes de nuestra vida en sociedad que se nos presente, para así saber cómo resolver las diversas situaciones en las cuales nos encontremos. Al respecto una docente entrevistada menciona que:

*Como la palabra lo dice, liderazgo viene de líder de una persona que esté al frente de algo en este caso de la escuela, es una directora que nos dice que actividades se realizarán para el aprendizaje de los alumnos. (M1: P1)*

El líder es la persona que nos dice lo que debemos hacer, nos orienta al buen funcionamiento de la empresa, en este caso una institución en la cual el liderazgo siempre debe estar presente ante cualquier situación.

Es necesario que como docentes sepamos que es el liderazgo y tengamos arraigadas las características de éste, pero como director de un centro educativo es primordial adoptarlo como modo de vida para desempeñar la función de la mejor manera posible, dentro de éste se encuentran varias dimensiones las cuales se deben aplicar dependiendo el momento o la situación escolar que se esté viviendo por lo que.

Sugerman, Scullar, Wilhelm (2014), nos dicen que:

El liderazgo excelente requiere de un amplio rango de competencias y habilidades de relación. Nadie manifiesta todas las dimensiones todo el tiempo; no obstante todo líder eficaz necesitaría poder utilizar cada una de las dimensiones en diferentes momentos de su desempeño profesional. (p. 6).

Para lograr ser un líder excelente es necesario poseer un gran número de competencias y habilidades que se deben ir adquiriendo con la experiencia y con la preparación académica que todo director debe tener antes de llegar a ocupar un cargo tan importante, para poder emplearlas en el momento que se requieran en su desempeño profesional. La directora menciona:

*Saber manejar un grupo de personas, trabajo colaborativo, en equipo, tomando en cuenta las ideas que vienen de las personas con diferentes caracteres, esto es fundamental en un trabajo para que se lleve a cabo una buena función de liderazgo en una escuela. (D1: P3)*

Hay que saber cómo tratar a las personas, considerando las características que cada uno de ellos posea, ya que esto es fundamental para poder llevar a cabo un buen liderazgo en compañía del trabajo colaborativo tomando en cuenta lo bueno de las características de las personas. Para ello existen distintos tipos de liderazgo que a continuación se describen.

## **2.2 Tipos de liderazgo**

Como sociedad nos desenvolvemos y manejamos en diversos círculos, sociales, laborales y profesionales, al hablar de liderazgo estamos hablando de relaciones interpersonales entre niveles de poder distintos por lo que es necesario saber ubicarnos según sea el caso.

En los centros escolares nos relacionamos a diario con los diversos integrantes que están inmersos en la institución por lo que es necesario saber manejar y dirigir a las

personas para encontrarle la solución a las cosas por así decirlo, por lo tanto Sugerman et al (2014) nos dice que “estas dimensiones no tienen jerarquía ni secuencia. Todo líder tiene un sitio natural dentro del círculo, pero puede moverse a un estilo adyacente u opuesto, dependiendo de la situación o del papel que deba desempeñar”. (p.7).

Así que toda persona ocupa un lugar dentro de un círculo laboral o social y es ahí donde tiene que reflejar su liderazgo dependiendo la situación que se presente dentro de éste. Para ello se tomaron en cuenta las siguientes dimensiones del liderazgo.

### **2.3 Dimensiones de liderazgo**

En las escuelas nos encontramos con diversas personalidades de los docentes como del mismo director por lo cual es necesario saber identificar cuáles son los tipos de líderes para conocer sus características y cómo podemos dirigirnos hacia ellos al momento que nos encontremos laborando, para que como institución se logren resultados positivos en este caso, es así como se sabe en qué dimensiones se encuentra y que tipo de liderazgo está ejerciendo. “Mediante una combinación de investigaciones empíricas y teóricas, desarrollamos las ocho dimensiones del liderazgo... son: “vanguardista, energético, exhortador, incluyente, modesto, deliberado, resuelto y dominante”. Sugerman et al. (2014) (p. 7).

Existen diversos tipos de liderazgo, algunos autores manejan más de 100, pero aquí conoceremos las ocho dimensiones que son una buena base para un líder: vanguardista, energético, exhortador, incluyente, modesto, deliberado, resuelto y

dominante. En las cuales nos enfocamos para detectar con que tipos de líderes nos encontramos en los centros educativos que estemos desempeñando nuestra labor docente o directiva según sea el caso. A lo que Sugerman (2014) hace la siguiente clasificación.

#### **2.4 Líder dominante, vanguardista y energético**

Se puede considerar que un director sea un líder vanguardista cuando se caracteriza por la excelencia y auto-dirección, dominante cuando quieren ejercer el control y energético cuando es capaz de influir sobre el comportamiento del colectivo, pero de acuerdo a sus características sería algo complicado trabajar con ellos debido a que son personas que se aburren fácilmente, odian lo metódico y abusan de seguridad, y en una escuela es mucha la labor administrativa, la gestión y el trabajo directivo, por lo tanto afectaría mucho encontrarse con una personalidad de líder de este tipo por el lugar donde desempeña su liderazgo que es una institución educativa y surgen diversos imprevistos. Según Sugerman et al (2014) menciona lo siguiente:

Dominante, vanguardista y energético que tienden hacia estos estilos prefieren ambientes emocionantes, donde pueden actuar con rapidez e intentar cosas nuevas. También suelen aburrirse con tareas repetitivas y hasta es posible que se sientan inquietos cuando se espera que se trabaje de manera metódica durante largos periodos. (p.16).

La escuela de educación básica se compone por diversos elementos, los más relevantes es el triángulo de la educación: docentes, alumnos y padres de familia, pero el que está a cargo de que esto funcione bien es la cabeza de la institución, el director, por lo tanto no puede ser una persona que abuse de su autoridad o su cargo sino debe aceptar

la opinión del cuerpo de docentes que está a su mando, porque como nos dice Sugerman et al (2014) “Los líderes con estos estilos tienden a sentirse seguros de sí mismo y rara vez dudan de expresar sus opiniones”. (p.16). En la sociedad existen muchos tipos de líderes en el caso del líder vanguardista, son personas que se aburren con facilidad y necesitan estar activos, por lo tanto podría no ser conveniente para trabajar por largos periodos. Por lo tanto un líder con esta dimensión no funcionaría efectivamente en una institución escolar por los factores mencionados anteriormente.

Al respecto una maestra comenta en relación a la función del director:

*Programando las actividades y las reparte a cada maestro y nos va diciendo como se realizarán en cuanto a un evento, es muy organizada y siempre está pendiente de todo. (M1: P2)*

Un líder puede ser un programador de actividades para las personas que lo rodean en este caso la directora de la primaria planea sus actividades y luego las reparte con su colegiado tomando en cuenta sus opiniones.

Como líder debemos siempre compartir opiniones, participar en conjunto con el personal que se lidera, sin embargo hay líderes que deciden no expresar sus formas de pensar o lo hacen solamente en algunas ocasiones.

## **2.5 Líder deliberado, modesto e influyente.**

Por otra parte encontramos personas que prefieren realizar su trabajo de forma metódica, sin saltarse un solo paso, para mantener la estabilidad en el campo laboral, sin embargo un director de escuela primaria es necesario que tenga una alternativa hacia las

diversas situaciones que se le presenten debido a que el ambiente escolar es muy impredecible, por lo tanto un director metódico se sentiría frustrado al momento de observar que las cosas no les están funcionando de acuerdo al primer orden planteado, estos líderes según Sugerman et al (2014) son: “Deliberado, modesto e influyente. Los líderes que principalmente utilizan estas dimensiones prefieren ambientes estructurados donde pueden trabajar de manera metódica, con el fin de garantizar la estabilidad”. (p. 17).

- ✚ Líder deliberado: es el que analiza los pro y contra de una situación antes de tomar una decisión.
- ✚ Líder modesto: que se desempeña de manera excelente y está abierto a alcanzar sus metas.
- ✚ Líder influyente: tiene la capacidad de influir en algo o alguien.

Como existen diversas personalidades en los directores de escuelas primarias por ser seres humanos, por consiguiente existen diversos tipos de líderes, en este caso hablamos del líder metódico donde no aceptan variantes porque prefieren la estabilidad, esto depende del ambiente donde se desempeñen, sin embargo es necesario encontrar un equilibrio en las dimensiones del liderazgo.

## **2.6 Líder escéptico, resuelto y dominante.**

La vida se trata de ir pasando los obstáculos que se nos presentan de la mejor manera, sin embargo hay personas que le gustan los retos y los buscan por si solos,

logrando resultados positivos a veces negativos y un director debe poseer cierto porcentaje de este tipo de líder, ya que su función es ser gestor para la mejora de la institución, por lo tanto al realizar su trabajo se encuentra con diversos retos que muchas veces resultan provechosos como en ocasiones no, entonces es ahí donde Sugerman et al (2014) nos menciona que existen líderes. “Escépticos e inquisitivas: deliberado, resuelto y dominante... les gusta resolver problemas e incluso se sienten energizados por el reto de superar un obstáculo inesperado”. (p.17). Los directores buscan la manera de solucionar los problemas y están dispuestos a hacer lo preciso para poder superarlo.

A lo cual una de las maestras entrevistadas comenta:

*De acuerdo a las competencias de los maestros y a sus actitudes al realizar las actividades, organizando todo de manera adecuada y tomando en cuenta al personal. (M1: P3)*

La directora hace todo lo necesario para que los maestros puedan realizar las actividades de acuerdo a sus competencias, siempre organizando todo con cautela para que lo planeado obtenga un resultado satisfactorio con los niños y sentirse orgullosos de lo trabajado.

Se toman en cuenta las aptitudes y cualidades de los maestros al realizar las actividades, todo esto realizándolo de una manera adecuada para que los maestros vean que se les toma en cuenta en todas las actividades.

Hay personas que van más allá de su capacidad de hacer las cosas, un director así puede llegar a ser un líder exitoso y logran mantener muy en alto el nombre de su escuela en todos los aspectos que ésta abarca, debido a que le gustan los retos y se

enfrenta a diversas situaciones, muchas veces logrando el éxito u otras ocasiones el fracaso, sin embargo esto es lo que los caracteriza como líderes escépticos. Cantón, (2006) menciona:

Los directores buscan sobre todo el orden y el control y están dispuestos a solucionar los problemas, incluso sin conocer su significado, son la autoridad formal, la cabeza visible y superior de una organización, con rasgos de supervisión. (p. 29)

En ocasiones los directores hacen todo para que su institución siempre se mantenga en orden y puedan llevar un control de las actividades que se realizan dentro de la escuela, no importándoles lo que tengan que hacer, ellos hacen lo posible por salir adelante es ahí donde surgen los siguientes tipos de líderes.

## **2.7 Líder temerario y apasionado, impulsivo.**

Es necesario conocer que nos encontramos con líderes apasionados y temerarios los cuales son capaces de aventurarse y logran convencer a sus subordinados de seguirlos a pesar de ser decisiones arriesgadas pero en este caso un director debe pensar muy bien sus estrategias a seguir para la mejora de la institución que tiene a su cargo por lo que no se puede permitir arriesgarse, dejar mal a todo su personal y a la escuela que lidera, entonces Sugerman et al (2014) comenta que: “Lo mejor de ellos: temerarios y apasionados; inspiran a los demás a aventurarse hacia nuevas direcciones. Lo peor de ellos: impulsivos y demasiados seguros de sí mismos; utilizan sus encantos para obtener apoyo para sus ideas más excéntricas”. (p.20).

Los líderes temerarios y apasionados son capaces de motivar a los demás a aventurarse hacia nuevos retos, logrando nuevas oportunidades y éxitos pero sin embargo estas cualidades hacen que su demasiada seguridad los lleve a ser impulsivos, aunque tienen la capacidad de contar con el apoyo de otras personas por su seducción hacia ellas, pero para un director de educación primaria sería conveniente actuar con buenos planteamientos para ejercer mejor su liderazgo, de estas características salen los líderes efectivos.

## **2.8 Líderes efectivos.**

Desde que nacemos traemos múltiples capacidades y habilidades pero con el paso del tiempo las vamos perfeccionando conforme a las experiencias que vamos adquiriendo, para esto es necesario prepararnos continuamente en la profesión a la que nos dediquemos y mantenernos a la vanguardia para ser competentes.

En este caso nos referimos al aspecto educativo, por lo tanto algunos profesores y directores pueden ser líderes por naturaleza o pueden ir perfeccionando su liderazgo con el paso del tiempo y la preparación que vayan adquiriendo, a lo que Lussier (2010) comenta “Los líderes efectivos no solo nacen o se hacen, empiezan con alguna habilidad de liderazgo y la desarrollan”. (p.42). La directora comenta:

*En lo personal es lo que posee una persona, tiene una visión clara de que quiere ser en un trabajo o en una empresa, ya que dirige de forma nata un cargo y lo desempeña con ideas positivas. (D1: P1)*

El liderazgo lo puede poseer cualquier persona que tenga una visión clara de los objetivos que uno quiera lograr en una empresa o institución, por lo tanto al ser buen líder desempeña las actividades y el liderazgo de forma positiva.

Toda persona posee habilidades innatas las cuales va desarrollando con el paso del tiempo de acuerdo a los conocimientos y las experiencias vividas, así el liderazgo efectivo puede que se nazca con esta habilidad y se vaya perfeccionado en el camino.

## Capítulo 3. Competencias del líder

### 3.1 Características del liderazgo.

Como seres humanos poseemos una personalidad con múltiples facetas que presentamos dependiendo el lugar y el momento en que nos encontremos por lo tanto cuando se habla de líder se cataloga como tal, de acuerdo a sus características personales las cuales ejerce mediante su liderazgo, López, Sánchez y Murillo (2008) mencionan que: “Cuando hablan de liderazgo, el criterio de referencia son las características personales de los sujetos que ejercen el poder, tanto de manera formal como de manera informal, o bien de las características de su conducta como líderes”. (p.194).

El líder se distingue por sus características y cualidades personales, hay líderes que nacen, pero con el paso del tiempo se hacen mejores, son un todo de diversos conjuntos de competencias que lo hacen ser un buen líder y por consiguiente un buen director, no solo es el que se ve más presentable físicamente, sino es el que realmente hace su función de la mejor manera, ejerciendo su liderazgo que fue adquiriendo mediante la experiencia y la preparación que ha tenido para llegar hasta el lugar que ocupa actualmente.

Una maestra menciona al respecto:

*Es una persona muy dinámica, activa trata de que todas las actividades se lleven a cabo de manera adecuada al tiempo y forma (M2 P6).*

La principal característica de la directora es que es una persona activa y eficiente, ya que trata de que todas las actividades se realicen de una manera adecuada, en tiempo y forma.

Con respecto a lo anterior Cantón (2006), menciona:

El liderazgo es un concepto complejo y de difícil definición. Los atributos del liderazgo pueden desarrollarse a través de la experiencia, la formación y el análisis. La eficacia del líder depende sobre todo de las situaciones concretas y de la relación que establezca con sus seguidores. El liderazgo puede sustituirse en función de las situaciones y el entorno (p.29)

Para ser líder no esencialmente se tiene que nacer, sino también se puede ir desarrollando con las experiencias y los conocimientos que una persona pueda poseer pues esto hace que un líder pueda irse desarrollando a través de la experiencia que se vayan adquiriendo, es por eso que a continuación se hablará sobre las características y conductas del líder.

### **3.2 Características personales y de conducta de un líder.**

Un verdadero líder debe dominar una buena organización, dentro de sus habilidades esta es una de las principales cualidades de ejercer un liderazgo principalmente siendo director de un centro escolar es fundamental contar con una buena organización para así evitar errores al momento de llevar a la práctica lo planeado en el ciclo escolar, impidiendo tropiezos y anticipándose a una solución para cualquier imprevisto que se pueda presentar, Madrigal (2002) menciona las “Habilidades en la organización: estas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como

un todo. Incluyen las destrezas para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas”. (pp. 3 y 4).

Al respecto una maestra menciona:

*Lo considero bueno, porque siempre toma en cuenta nuestras actitudes y las opiniones, tratando de que a cada maestro la comisión que se asigne la lleve a cabo (M2 P7).*

El liderazgo de la directora lo considera bueno porque siempre toma en cuenta las actitudes y opiniones de los compañeros, tratando de que a cada maestro la comisión que se le asigne la desarrolle de manera favorable.

La organización considerada como un todo en los diversos aspectos que se quiera ver, está compuesta por diversas habilidades para su mejor funcionamiento, estas son: las destrezas para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas.

Por lo tanto un gran director como líder debe poseer una excelente organización, siendo competente en todas y cada una de las destrezas que ésta implica.

Otra habilidad es la iniciativa que en algunos casos pueda ser participativo, paciente y sobre todo que pueda interactuar con los demás compañeros de manera pasiva para la mejora de la convivencia y el desarrollo de las actividades a realizar dentro del entorno escolar.

Los directores adquieren sus roles a través de la retroalimentación de los docentes, padres, alumnos y otros funcionarios de la administración escolar. Por lo que Villareal (2002) comenta: que “lo que aprenden antes de asumir el puesto tiene un

impacto en su desempeño y en el contexto donde se desarrolla su trabajo; es uno de los principales determinantes en su comportamiento como director” (p.19).

Para organizar el trabajo escolar es importante que se consideren las habilidades y destrezas de los maestros y así se podrá obtener un buen desarrollo en el trabajo escolar en el cual se tomen en cuenta a todo el equipo de trabajo en este caso a los docentes y administrativos.

### **3.3 Habilidades para la organización del equipo**

Como seres humanos poseemos múltiples habilidades y capacidades las cuales ponemos en práctica al relacionarnos con otros seres humanos, si las sabemos ejercer podremos realizar un buen trabajo como director en nuestro grupo de docentes, el liderazgo surge del proceso de interacción en sí mismo, que despierta la expectativa de que el individuo que emerge como líder servirá al grupo de manera útil para la realización de sus objetivos; Madrigal (2002) Nos dice al respecto:

Habilidades interpersonales: para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo. (p. 4).

Es necesario como persona desarrollarnos en el campo laboral con motivación y espíritu de colaboración, poseer cierta cortesía, cooperación y con la actividad de persuasión de las personas para así en conjunto con el resto de los individuos resolver

las necesidades que se presenten de manera favorable, obteniendo objetivos comunes que favorezcan el ambiente de trabajo.

A lo que una maestra menciona:

*M1: P8 Colaborativo y participativo sin problemas, pues siempre nos escucha y nos ayuda a que nuestras actividades se puedan realizar bien.*

La directora se muestra de una manera abierta y participativa para poder desarrollar mejor las actividades a realizar junto con su cuerpo docente, ya que se tiene como objetivo una meta en común, mejorar su práctica docente para beneficio de los niños y de ellos mismos como maestros y directivo.

### **3.4 Habilidades interpersonales y humanas.**

Ser líder no sólo porque está en la cabeza de ciertas organizaciones o en este caso de una escuela, sino porque posee muchas habilidades para liderar a personas a su cargo y mantener la institución de forma óptima, alcanzando buenos niveles educativos, organizacionales, administrativos y sociales, entonces se convierte en un arte el poder dirigir. Como nos dice Madrigal (2002).

El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. (p.8).

Toda aquella persona que pretenda y quiera ser un buen líder debe poseer cierto arte para poder serlo de manera efectiva, técnicas y conocimientos de lo que pretende liderar pero principalmente saber hacerlo, dominando múltiples habilidades y

capacidades interpersonales como lo son: la motivación, liderar, influir y persuadir a sus subordinados con cierto tacto y sentido humano.

## Capítulo 4. Conductas del líder

### 4.1 Los cuatro elementos del directivo para dar resultado.

Un líder o directivo debe de poseer cuatro elementos primordiales para desempeñarse adecuadamente en su centro de trabajo, los cuales son: conocimientos, capacidades, habilidades y cualidades, con ellos mejorará sus resultados. Madrigal (2002) menciona: “El directivo debe de saber (conocimientos), saber hacer (capacidades), (habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos cuatro elementos el directivo será capaz de dar resultados”. (p.8).

Todo ser humano por naturaleza posee estas habilidades que en el ámbito educativo son conocidos como los cuatro pilares de la educación, si como docentes debemos conocerlos y aplicarlos, un directivo como líder frente a su institución es fundamental que posea estas cuatro habilidades y las ponga en práctica, porque debe de saber (conocimientos), saber hacer (habilidades y capacidades) para dirigir. Saber ser (cualidades) y saber convivir, dar resultados de lo que está haciendo, trabajando de la mejor manera con un buen trato hacia su personal.

Espinoza (1997) menciona tres elementos más que son de utilidad para el liderazgo:

**FORMACIÓN PEDAGÓGICA.** Conocer planes y programas de estudio, libros de texto, materiales para el fomento a la lectura, escritura y cálculo básico, elaboración de proyectos pedagógicos, sistemas de planeación escolar.

FORMACIÓN ORGANIZATIVA. Administración de recursos humanos y financieros, organización escolar, liderazgo efectivo. Reglamentación jurídica.

FORMACIÓN SOCIAL. Trabajo con grupos sociales, proyección de la escuela a la comunidad. (p.4)

De estas líneas se puede fortalecer el liderazgo que el director posea porque con ellas completa su formación profesional y hace que obtenga mayor conocimiento y un mayor enriquecimiento al contexto de la realidad de la educación primaria. Pero también con estos conocimientos puede lograr influir en los maestros y en las demás personas de la comunidad escolar.

#### **4.2 Líder con influencia en las personas.**

Todo líder por ocupar el lugar principal tiene la capacidad de influir en sus seguidores y alcanzar metas en común por el solo hecho de ser el ejemplo a seguir en la institución escolar que posee seguidores que son los docentes y personas que lo respetan como autoridad, los cuales son los alumnos y padres de familia.

Entonces por consecuente se convierte en un ser con seguidores los cuales debe dirigir de la mejor manera, influir en ellos para el beneficio de la escuela; Madrigal (2002) Comenta: “El líder es un personaje que ejerce su liderazgo y tiene gran influencia en las personas para alcanzar los objetivos en beneficio de todos”. (p.8).

Toda persona que sea líder debe ser un ejemplo para que el personal que tenga a su cargo visualice su figura y sea alguien admirable que los inspire a lograr los

objetivos y beneficios en común, principalmente en el aspecto educativo que es el motor de toda una escuela y sobre todo de la comunidad.

Con respecto a lo anterior la directora comenta:

*Considero que es regular por la diversidad de compañeros que todavía se están adaptando a los nuevos cambios y eso ha hecho que mis propias ideas las tenga que cambiar porque no puedo desempeñar un trabajo por si sola. (D1: P7)*

Es importante que los docentes como la directora en conjunto acepten los cambios que se han hecho y que están por suceder dentro del sistema educativo para así entre todos pensar y ayudar en el mejoramiento de la escuela y por lo tanto lograr un mayor aprendizaje en los niños, pero el trabajo debe ser colaborativo entre directivos, docentes y padres de familia para así poder mantener los pilares del liderazgo académico.

#### **4.3 Pilares del liderazgo.**

Así como las casas tienen cimientos, las familias valores, la educación tiene lineamientos de los cuales se debe regir toda institución educativa y el personal que se encuentre laborando en ella, por lo tanto el director debe conocer dichos lineamientos desde el inicio del ciclo escolar para el buen funcionamiento de la institución, así como también el liderazgo tiene pilares que ayudan a sustentarles y ser las bases de su ejercicio, al respecto Madrigal (2002) menciona: cinco pilares del liderazgo:

Poder: radica fundamentalmente en obtener el control del medio en el cual los otros miembros del grupo se desenvuelven; Política: es el proceso de influencia entre un líder y sus seguidores para alcanzar objetivos

organizacionales; Autoridad: es la capaz de construir el líder para que las demás personas hagan las cosas de manera voluntaria; Maquiavelismo: incrementa la posibilidad de que el líder sea elegido por sus compañeros de grupo; Inteligencia emocional: los buenos líderes son aquellos que nunca pierden el control, que se enfrentan a sus retos dejando a un lado sus problemas personales y que confían plenamente en sí mismos, también se reconocen porque escuchan a los suyos y son comunicativos. (p.8).

Como sociedad que se rige por una política, posee lineamientos, así es el liderazgo, éste está basado en los pilares anteriormente mencionados. Los cuales contribuyen a un mejor funcionamiento y desarrollo de todo líder. Tomando en cuenta que un director de educación primaria los debe de conocer y dominar para la mejora de su centro de trabajo.

Al respecto Vázquez (2014) menciona:

En consecuencia corresponde al directivo afrontar y resolver los conflictos, con la finalidad de mejorar el funcionamiento del grupo, restablecer la comunicación y las relaciones humanas a través del entendimiento de las subjetividades personales, reconocer que el conflicto forma parte de la naturaleza organizativa de la escuela y puede ser un factor fundamental para el cambio y el desarrollo organizativo de los centros de carácter democrático, participativo y colaborativo. (p. 27).

Es importante que el directivo tome en cuenta los conflictos que se presentan en la institución, todo esto para que el grupo de docentes a su cargo obtenga una mejor comunicación y la relación sea sólida, no dejando de lado los pilares en los cuales se debe poner mucho empeño para así siempre obtener un mejor liderazgo y no se vea que el líder solo administra la institución y no lidera al grupo de docentes a su cargo.

#### **4.4 Administración y liderazgo del director.**

La administración se basa en cuatro procesos los cuales son planear, organizar, controlar y dirigir. En una escuela esto se lleva a cabo, sin embargo es bueno realizarlos con un director que posea un buen liderazgo combinado con las cualidades, capacidades y habilidades de una persona por lo que Covey (1991) dice: “administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas”. (p.13). Como líder no debemos conformarnos con sólo hacer las cosas bien, sino hacerlas de manera correcta y principalmente como director de una escuela primaria que forma parte de una educación básica, un líder siempre debe supervisar toda actividad que encomienda, se debe mostrar con buena disposición al momento de trabajar porque contagiando a los demás con buena actitud el trabajo será favorable, el líder siempre debe de poner el ejemplo.

En la escuela primaria la directora mostró que el liderazgo va de la mano con la administración por las diversas actividades que se deben organizar para el buen funcionamiento de la misma, donde debe tomar en cuenta las necesidades de la escuela, los tiempos al realizar actividades, los recursos y costos que se deban emplear para el buen funcionamiento de la escuela, y lo que cada una debe de llevar para poder desarrollarlas de buena manera.

#### **4.5 El líder supervisa.**

Ser líder es estar en el lugar más alto del organigrama no solo para verse bien, sino porque tiene que supervisar lo que el personal está realizando, si está cumpliendo con su función, los alumnos como se encuentran, la asistencia de los padres a las reuniones escolares, el compromiso laboral de sus docentes, el funcionamiento regular de la escuela, etc. Covey (1991) comenta “El líder es aquel que trepa al árbol más alto y supervisa toda la situación”. (p.13).

El sólo hecho de ser la copa del árbol tiene la obligación de verificar si éste no se está cayendo porque las raíces están quebrantándose o no se están nutriendo y motivando bien para su fortalecimiento y crecimiento.

Una maestra menciona al respecto sobre la directora:

*La disponibilidad, responsabilidad de cada uno de los compañeros y el compromiso con el que reciben las comisiones. (M2: P5)*

La directora ha formado un grupo unido que al momento en que ella da una comisión los demás maestros las reciben con compromiso y la realizan de manera satisfactoria para el buen funcionamiento de la institución, esto hace que el líder tenga influencia en las demás personas.

#### **4.6 Líder influyente en el equipo.**

Por naturaleza el ser humano influye siempre en otros, por demasiados o pocos que sean sus seguidores y más si ocupa un cargo importante como el ser director de una

escuela primaria, debido a que en la sociedad estudiantil como en el resto de la comunidad es bien visto por su trabajo como directivo, entonces cuando una persona influye mucho en los demás y en una mayoría se le denomina líder, a lo que Lussier (2010) comenta “Un líder siempre tiene la habilidad de influir en los demás”. (p.6).

El verdadero líder influye en todo su personal sin que él se lo pida, simplemente es figura de inspiración el cual todos quieren seguir y se dejan influir siempre y cuando sea para el bien común de la institución escolar que tenga a su mando.

A lo que la directora comenta:

*Hasta el momento considero que le ha costado trabajo porque yo tengo ideas diferentes, porque me gusta el cambio y me gusta que ellos también estén en el cambio, para que las actividades se realicen los compañeros deben de estar a la vanguardia y si en mi caso no lo puedo desarrollar así los compañeros tendrían más dificultades en la aceptación, mencione regular por que estamos haciendo cambios en ciertas actividades y en otras ocasiones los compañeros se han sentido escuchados, importantes y se han sentido parte de esta institución educativa por el valor que se le da a cada uno. (D1: P8)*

El liderazgo que ejerce la directora toma mucho en cuenta a los docentes y siempre está dispuesta al cambio, para que las actividades se realicen de manera satisfactoria, esto hace que los maestros también estén dispuestos al cambio y a querer mejorar en todas sus actividades aunque hay pocos que no están de acuerdo con los cambios, la directora los escucha y así hace que se sientan parte de la escuela y no distantes por no querer aceptar los cambios que se puedan realizar dentro del plantel educativo.

Por una parte la directora delega las comisiones a los docentes tomando en cuenta sus habilidades y capacidades de cada uno, indicando como las deben de realizar,

es ahí donde influye sobre el equipo de trabajo haciendo uso de los elementos del liderazgo.

#### **4.7 Elementos del liderazgo.**

Como la naturaleza está compuesta por elementos, el ser humano por facetas que le dan personalidades diversas, un director por numerosas habilidades y capacidades directivas, el liderazgo también, de esto se rige para su ejecución y buen funcionamiento; Lussier (2010) menciona al respecto “Liderazgo: influencia, objetivos organizacionales, personas, cambio, líderes y seguidores”. (p.6).

El liderazgo se compone por diversos aspectos los cuales son:

- ✚ Influencia: la que ejerce la directora con los maestros.
- ✚ Objetivos organizacionales: los que él líder se plantea para que la institución tenga un buen funcionamiento.
- ✚ Personas: son los maestros que están encargados de que los objetivos se lleven a cabo para la buena función de la institución.
- ✚ Cambio: que se deben de hacer de acuerdo a las necesidades de la institución para la mejora de la misma.
- ✚ Líderes y seguidores: el líder es el director y los seguidores los maestros las cuales con una buena organización harán que la institución siempre sobresalga.

Todos estos elementos son piezas claves para el éxito en el liderazgo que todo buen director de educación debe englobar en sus competencias al desarrollar su función en la escuela. Collado (2013) menciona: “Es necesario que cada centro tenga la capacidad de identificar cuáles son sus fortalezas y tomar decisiones sobre cómo mejorar su oferta educativa y metodología en ese ámbito” (p.52).

Siempre es adecuado identificar en el centro de trabajo cuales son las fortalezas y debilidades que poseemos como equipo, para que así se fortalezca el equipo de trabajo y se pueda ofrecer una mejor educación a los niños es por ello que se deben de tomar en cuenta algunos roles del liderazgo.

#### **4.8 Tres roles informativos del liderazgo.**

Toda situación por simple que parezca tiene un proceso por la cual llega a una solución exitosa, la comunicación tiene varios elementos para lograr ser efectiva, el liderazgo posee tres:

- ✚ Monitor: la directora debe ser la guía de los demás maestros porque muchas veces los docentes imitan al líder en este caso la directora.
- ✚ Difusor: porque siempre debe decirle a los demás maestros como deben de ser las cosas y hacer que entiendan como realizarlas, pero también debe de guiarlos para la mejora de ellos mismos.
- ✚ Portavoz: de las cosas buenas que acontecen dentro de la institución para estimular al personal docente.

El director de educación primaria debe hacer uso de estos elementos para poder llevar a la práctica su liderazgo de una manera adecuada con su personal docente y padres de familia que lo requieran en ciertos momentos, por lo tanto, es necesario ponerlos en práctica en la escuela; Lussier (2010) nos dice que son: “Roles informativos del liderazgo incluyen: Monitor: cuando recaban información. Difusor: cuando envían información a los demás dentro de la unidad organizacional. Portavoz: cuando proporciona información”. (p.45).

El liderazgo se compone por tres roles informativos los cuales son necesarios para obtener buenos resultados como directores líderes de un centro educativo.

Respecto a esto la directora comenta:

*Que haya capacitaciones para los directivos de cómo lograr unas metas más rápidas que ya no sean a largo plazo sino a corto plazo y otra sería que haya más disponibilidad con el director para con los maestros. (D1: P10)*

Algo que ayuda al buen liderazgo de una institución es que se realicen capacitaciones constantemente donde se involucre al director para desempeñar mejor su trabajo y que hagan que se planteen metas no solo a largo plazo sino también a corto plazo.

López, et al (2008) menciona:

Toda organización configura su propia estructura de poder. En este contexto, la estructura de autoridad y la capacidad de liderazgo son dos de las fuentes que los miembros de la organización pueden tomar como base para conseguir una posición de poder, para ejercer la influencia sobre los demás. (p. 195)

La organización en este caso, la dirección de la escuela debe tener una buena estructura basada en el poder, formando la organización de la autoridad y así tener una buena capacidad de liderazgo frente a los maestros y al personal que se encuentre dentro de la institución, el líder puede verse como una figura dominante pero es la influencia que puede ejercer sobre los demás.

La directora de la escuela siempre muestra su figura de autoridad ante las demás personas ya que es la encargada de que los docentes cumplan con su función y se pueda obtener una mejor organización basada en el liderazgo de la autoridad.

## **Capítulo 5. Resultados del estudio**

### **5.1 Los tipos de liderazgo que ejerce el director en su función directiva.**

La función que desempeña el director en el ámbito educativo corresponde al de líder ya que su liderazgo es la herramienta principal al momento de estar frente a una institución porque es el sostén del buen funcionamiento de la misma.

Toda institución necesita de un líder que eleve la capacidad educativa y de cumplimiento a todo propósito de la educación primaria, como la integración de los trabajadores con los objetivos de la organización, y eso solo se logra con un estilo de liderazgo que agrupe al personal en torno a esos objetivos pero para esto se deben tomar en cuenta los tipos de liderazgo como lo son: Dominante, Vanguardista, Energético, Deliberado, Modesto, Influyente, Escéptico, Resuelto, Temerario, Apasionado, Impulsivo y Efectivo. Un líder no destaca por un sólo tipo de liderazgo.

El gran líder es aquel que tiene la capacidad de flexibilizar su liderazgo en función de las necesidades de cada grupo.

La importancia del liderazgo directivo en el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos y la evidencia de que su efecto se produce a través de su influencia en el desempeño docente, justifican un análisis de las prácticas que los directores realizan con sus profesores. (Marfán, J., Muñoz, G., & Weinstein, J., 2012, p.1).

Es por ello que un líder siempre debe ver por el bienestar de la institución porque con su visión puede lograr mediante su influencia la mejora de los aprendizajes y analizar lo que él pone en práctica con sus compañeros docentes.

Definir el perfil del líder dentro de la organización educativa es necesario y esencial porque se esbozan las competencias propias al cargo, las cuales permiten desempeñar con éxito las funciones y tareas del mismo las cuales menciona Vázquez S. (2013):

- ✚ Crear un clima organizacional satisfactorio.
- ✚ Potenciar relaciones positivas entre los miembros.
- ✚ Potenciar la participación.
- ✚ Aunar y armonizar intereses colectivos.
- ✚ Tomar decisiones.
- ✚ Resolver conflictos.
- ✚ Guiar en momentos de crisis.
- ✚ Motivar a los compañeros con los que trabaja.
- ✚ Facilitar el trabajo en equipo.
- ✚ Cultivar los valores solidarios y democráticos.
- ✚ Crear y preservar una atmósfera tolerante.
- ✚ Procurar que los profesores se identifiquen con el centro.
- ✚ Despertar el compromiso de los miembros con la organización.
- ✚ Generar colaboración.
- ✚ Buscar el rumbo de la organización, aportar una visión de futuro.
- ✚ Representar al centro ante todos los sectores.
- ✚ Impulsar la innovación.
- ✚ Gestionar y administrar.
- ✚ Orientar y guiar.
- ✚ Dirigir.
- ✚ Estimular el pensamiento y la creatividad.
- ✚ Impulsar el desarrollo profesional y el perfeccionamiento.
- ✚ Persuadir, convencer y seducir.
- ✚ Eliminar barreras y/o obstáculos personales/materiales.
- ✚ Definir las políticas y objetivos.
- ✚ Desarrollar una buena relación profesional con otros centros.
- ✚ Preservar la cultura del centro.

En muchas ocasiones, la cultura de la escuela puede determinar qué estilo de liderazgo es el más adecuado. También hay otros factores, como la personalidad de los

trabajadores y los objetivos que la escuela persigue, que pueden afectar al estilo de liderazgo que se va a aplicar. Incluso en algunas organizaciones pueden existir distintos estilos de liderazgo, según las necesidades o circunstancias que se presenten. Como lo menciona Lussier (2010):

Roles de decisión del liderazgo incluyen al emprendedor: cuando innovan y ponen en marcha las mejoras. El de gestor de problemas: cuando emprenden acciones correctivas durante situaciones de crisis o de conflictos. El de quien asigna los recursos: cuando programa, solicitan autorización y realizan actividades de la elaboración de presupuestos. (P.45)

Para poder obtener un buen liderazgo se tiene que tomar en cuenta que el líder debe ser una persona emprendedora que siempre este innovando, que sea un gestor cuando sea necesario y pueda asignar recursos en las actividades asignadas. El liderazgo contribuye al aprendizaje organizativo ya que es considerado como un elemento clave en la mejora y un indicador de calidad educativa.

Cada tipo de liderazgo tiene sus efectos positivos y negativos en el funcionamiento de la escuela y de los maestros. Un estilo de liderazgo positivo e integrador promueve la buena química entre las personas involucradas en la institución, además de mejorar su bienestar y productividad laboral.

Sin embargo, un estilo de liderazgo negativo puede generar una pobre comunicación, estrés, una baja en el desarrollo de las actividades y en el desarrollo de los niños.

Al respecto López et al (2008) menciona:

Hemos denominado liderazgo a una forma de modalidad particular de ejercer el poder en las organizaciones. Se trata de una modalidad de naturaleza informal que se establece a partir de las características personales de los objetos, de su experiencia, de sus conocimientos sobre las materias, de sus destrezas de comunicación, etc. (p.196)

El liderazgo puede verse como una modalidad que ejerce el dominio de organizaciones, pero es una modalidad natural que puede establecerse a partir de características personales o experiencias de los directores de la escuela obtengan mediante sus conocimientos.

Entre las funciones del líder que la directora desempeña sus estilos de liderazgo dentro de la institución son: Energético, Influyente y Efectivo los cuales ayudan para mejorar la calidad educativa dentro del plantel y la relación que tenga el director con los docentes y la sociedad, ya que es el principal en preocuparse por la enseñanza y el buen manejo de la institución porque debe dar un seguimiento monitoreado, individual y grupal para que sus maestros trabajen de manera adecuada, pero al mismo tiempo los motiva, les brinda sugerencias y orientaciones que les permitan realizar adecuaciones necesarias para el logro de los resultados planteados. Con respecto a lo anterior una de las maestras entrevistadas menciona:

*La directora siempre ha estado abierta al dialogo orientándonos en las participaciones que realizamos y siempre está pendiente de que todo se desarrolle de manera armónica y que exista la unidad. (M2: P8)*

Como se pudo observar la directora de esta institución realiza de manera abierta un diálogo con todos sus compañeros maestros al preocuparse porque se lleve a cabo el cumplimiento de las actividades, funciones y deberes que cada uno tenga dentro del centro escolar para el mejoramiento de la institución.

La directora refleja preocupación por mantener una buena relación como compañeros porque dentro de su grupo existen diferentes personalidades pero trata siempre de llevarlos a una buena comunicación. Con respecto a la función que realiza la directora como líder otra de las maestras entrevistadas mencionó:

*Programando las actividades y las reparte a cada maestro y nos va diciendo como se realizarán en cuanto a un evento, es muy organizada y siempre está pendiente de todo. (M1: P2)*

Durante el trabajo realizado en la institución se pudo observar el acompañamiento que realizaba la directora a los maestros era bueno ya que permitía de una manera más cercana motivar y apoyar a todo el personal docente y también de apoyo, brindándoles sugerencias y apoyándolos personalmente para la continuidad de las actividades a realizar en la institución. Así como lo reafirma la siguiente cita:

Cantón, (2006) menciona: “Los directores buscan sobre todo el orden y el control y están dispuestos a solucionar los problemas, incluso sin conocer su significado, son la autoridad formal, la cabeza visible y superior de una organización, con rasgos de supervisión”. (p. 29).

El liderazgo es algo muy importante dentro de la escuela, ya que sin un buen líder es muy complicado que una institución funcione correctamente o que a la hora de trabajar en equipo todo fluya con normalidad.

Sin embargo, un buen líder puede ofrecer resultados extraordinarios o simplemente buenos, y es que la relación del líder con los docentes va a ser uno de los principales factores que ofrezcan el éxito o el fracaso de la escuela.

Me pude dar cuenta del buen funcionamiento del centro escolar a cargo de la directora quien está en constante supervisión por parte del líder porque continuamente va a procurar que todo funcione de manera adecuada y siempre tratará de tener el control de todo lo que pueda suceder, siempre estarán dispuestos a solucionar los problemas que puedan surgir dentro de la institución, ya que se pueden permitir cambios y adecuaciones en caso de ser necesarios, logrando con esto alcanzar los objetivos de la institución.

Un liderazgo responsable como el que tiene la directora de la escuela primaria que cuida de los valores comunes tanto de la escuela como los de la comunidad que los rodea, hace que sus compañeros adquieran inspiración y tengan una mejor perspectiva sobre el futuro deseado con los niños al momento de desarrollar sus actividades. Como se mencionó antes una de las principales características de la directora es que apoya a todos los miembros de su institución.

El desempeño que realiza la directora como líder determina la buena o mala calidad de su liderazgo porque al estar frente a una institución se requiere emplear diversas estrategias que permitan de una manera adecuada influir positivamente en el personal para así poder guiarlo y orientarlos a la mejora de su práctica docente. Para esto la directora debe actuar como un líder que cuente con las habilidades necesarias de motivar la conducta de los docentes, también donde pueda actuar de una manera que favorezca siempre a la institución.

La práctica del buen liderazgo por parte de la directora permite orientar un ambiente de aprendizajes y acciones que retroalimenten una labor constante logrando que los miembros de la institución en este caso los maestros trabajen en conjunto compartiendo experiencias que permitan buenos resultados del centro escolar, ya que el líder debe buscar su propio estilo incorporando sus competencias, actitudes y valores como ingredientes para el desarrollo de su liderazgo, pero sin olvidar que el liderazgo no debe situarse únicamente en una persona, sino que debe confiar en sus colaboradores y liderar con ellos.

El liderazgo de la directora permite principalmente mejorar los aprendizajes, no solo de los docentes sino también de los alumnos, porque al realizar un buen liderazgo hace que el centro escolar mejore creando una buena organización y permita que todo el personal y los alumnos se sientan motivados. Así lo menciona una maestra entrevistada:

*Es una persona muy dinámica activa trata de que todas las actividades se lleven a cabo de manera adecuada en tiempo y forma. (M2: P6)*

La participación de la directora es importante para la organización porque influye de manera positiva en el mejoramiento de las participaciones de los docentes y del personal de apoyo, ya que constantemente interviene en las acciones que realizan los maestros dentro de la institución no para vigilar sus acciones sino para brindarles sugerencias, en el centro de trabajo el líder no solo motiva al personal sino que también está pendiente del desempeño de cada uno de los maestros para que las actividades se realicen de manera adecuada en tiempo y forma.

Al respecto Schmelkes (1994). “El director debe ser líder, apoyar, estimular a su personal y sentirse comprometido con su centro de trabajo en la búsqueda de mejores estándares de calidad y al mismo tiempo favoreciendo su desempeño directivo”. (p. 49)

La directora siempre está apoyando a todo el personal, haciéndoles saber que ellos pueden lograr todo lo que se propongan, estimular es un aspecto más que los directivos deben tomar en cuenta para poder llevar a cabo un buen liderazgo en este caso la directora lo toma muy en cuenta favoreciendo así la mejora de los estándares de la institución, pero también como se mencionaba anteriormente motivando y apoyando a su personal.

A partir de esto, los buenos líderes escolares en este caso la directora deben procurar el mejoramiento de los logros y el bienestar de los alumnos.

Como lo menciona López et al (2008):

El liderazgo educativo ayuda a articular, definir y fortalecer los valores, pensamiento y las características culturales que dan a la organización su identidad única en la mente de los participantes [...] los líderes educativos usan las herramientas de la cultura para construir un “ethos” o creencias compartidas sobre las responsabilidades y las relaciones, y para conseguir el acuerdo de los grupos sobre los objetos explícitos e implícitos. (p.197)

Es por eso que el ser líder puede ayudar a la mejora de las actividades que se den en la organización, para eso se tienen que utilizar herramientas esenciales para así conseguir objetivos favorables para todos los que conforman el centro escolar.

## 5.2 Las características de liderazgo del director al desempeñar su función directiva.

Se habla acerca del liderazgo en los centros educativos, tal vez porque se asocian más a un mundo empresarial o deportivo. Pero hablar de liderazgo en el ámbito educativo es algo beneficioso para toda la comunidad, porque el líder debe poseer elementos que le permitan la mejora de su práctica social y laboral.

Como los elementos que menciona Moll, S. (2014):

- ✚ Posee visión de futuro.
- ✚ Motiva constantemente a sus docentes y alumnos.
- ✚ Hace que sus alumnos perciban que lo que hace es importante para el líder y para ellos.
- ✚ Asigna tareas individuales, pero siempre pensando que dichas ideas tienen un valor global.
- ✚ Su objetivo marcado es claro, pero a la vez tiene una cierta flexibilidad.
- ✚ Permite la innovación.
- ✚ Permite la experimentación.
- ✚ Acepta los riesgos. (p.2).

El propósito de estos elementos del líder es que logre obtener conocimientos y avances respecto a su liderazgo en la institución y que le permita desarrollar y plantear metas y objetivos a corto y largo plazo, los cuales deben llevar como objetivo global una buena actitud con los docentes y la comunidad que puedan dar apoyo igualitario para beneficio no solo de la escuela, sino también para beneficio de la comunidad.

Un líder no destaca por un sólo tipo de liderazgo. El gran líder es aquel que tiene la capacidad de flexibilizar su liderazgo en función de las necesidades de cada grupo. Esa es la verdadera esencia de un buen líder.

Un líder educativo cuenta con diversos elementos que lo pueden caracterizar a otros estilos de liderazgo, pero su principal interés además de las competencias administrativas es fomentar ambientes escolares positivos que fortalezcan el proceso de enseñanza- aprendizaje a través de la implementación de metodologías pedagógicas e innovadoras que mejoren la calidad educativa.

En una institución educativa, la imagen del director es vista como la máxima autoridad encargada de hacer cumplir las reglas que administra el centro escolar. El liderazgo educativo resulta clave para el éxito de las instituciones educativas, si se considera como la competencia que conlleva la organización dentro de un centro educativo, la correcta organización y aplicación del proyecto educativo y la organización y gestión de todos los recursos implicados en su correcto desarrollo.

El término liderazgo del director de una institución se enfrenta a la dificultad de ubicarlo y comprenderlo en su totalidad, ya que su significado, está estrechamente relacionado con las ciencias organizativas, y centrado en la productividad material.

Los directores eficaces muestran su liderazgo educativo al centrar sus esfuerzos para que alumnos y profesores alcancen con éxito las metas establecidas; además de que se sienten responsables de los aprendizajes del alumnado, así como de la actualización profesional del cuerpo docente.

Se establecen tres conjuntos básicos de competencias requeridas para un liderazgo educativo efectivo que a continuación menciona Marcelle, V. (2014):

- a) Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este conocimiento necesario para el ejercicio del liderazgo educativo, vincula el conocimiento curricular y pedagógico con las dimensiones administrativas y de gestión.
- b) Saber resolver los problemas que se presentan en el centro, en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo.
- c) Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado, ya que el liderazgo, como proceso social, es un fenómeno basado en la confianza, a diferencia de otras actuaciones de autoridad, poder o manipulación. (p.1).

El líder es un conjunto de habilidades y capacidades que puede conjugar diversos elementos que caracterizan a otros estilos de liderazgo, pero su interés, además de las competencias administrativas, es fomentar ambientes escolares positivos que fortalezcan el proceso de enseñanza y aprendizaje a través de la implementación de metodologías pedagógicas innovadoras que mejoren la calidad educativa.

Desde las organizaciones educativas, las tendencias en el conocimiento del liderazgo destacan que la visión exclusivamente individual, carismática y jerárquica está llegando a su fin. A partir de las lógicas de mejoramiento, innovación y complejidad de la organización escolar.

Las características que dan carácter o sirven para distinguir a un líder educativo, las vamos a abordar desde los adjetivos que pueden acompañarle, según Vázquez S.

(2013) son:

-  Motivador
-  Ético
-  Carismático
-  Colaborador
-  Innovador

- + Democrático
- + Persuasivo
- + Global
- + Educativo
- + Creativo
- + Compartido
- + Cultural
- + Crítico.

Las características mencionadas son esenciales en el desarrollo del liderazgo ya que conllevan a que el líder demuestre que tan influyente puede ser con las personas que lo rodean.

Un líder siempre debe motivar a los maestros y al personal que pueda estar a su cargo, debe mostrar ética al momento de trabajar con todo su personal pero al mismo tiempo puede ser carismático con ellos no dejando de lado lo innovador y lo colaborador, pero al mismo tiempo tiene que ser democrático, persuasivo, global, educativo, compartido con las personas que lo rodean, debe mostrar cultura pero sobre todo debe ser crítico ante su trabajo y el de sus compañeros.

El liderazgo en contraste con la administración simple, incluye la capacidad para captar la información de las personas, de atrapar la lealtad de los equipos de trabajo, y de motivar a los individuos para hacer más de lo que ellos consideran posible antes de encontrarse con el líder. (De Ville J, 1984, p. 142)

El liderazgo influye en la capacidad de las personas pues se puede captar la imaginación, entusiasmo, y la motivación es fundamental para que las personas pongan más de su parte y sea posible obtener una mejor comunicación con su líder como menciona Munch, L. (2011) Hersey/ Blanchard considera “cuatro comportamientos básicos del líder:

- a) Hablar. El líder define los papeles e indica qué, cuándo, cómo, y dónde llevar a cabo diversas tareas.
- b) Vender. El líder logra el conocimiento y el apoyo.
- c) Participar. El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones.
- d) Delegar. El líder proporciona apoyo. (p. 155)

El líder debe saber hablar para definir que papeles asignar, debe vender el conocimiento, debe participar en la toma de decisiones y debe proporcionar apoyo a las demás personas que se encuentren a su cargo.

En ocasiones anteriores se han abordado temáticas sobre los estilos de liderazgo que los directores escolares pueden ejercer y la manera en que favorecen u obstaculizan su práctica profesional; algunos de ellos son: el permisivo, donde se concede libertad de actuación a los docentes o personal en el proceso educativo; el autocrático, que establece una rígida estructura jerárquica de autoridad, y el democrático o participativo, que motiva la participación de la comunidad en la toma de decisiones además de compartir la responsabilidad.

Un director académico al ejercer el liderazgo en la institución debe poseer características que como persona lo lleven a lograr el éxito, empleando la comunicación y la expresión de ideas para así lograr que su cuerpo docente escuche y entienda el objetivo, pero también debe saber escuchar y considerar lo que el grupo quiera comunicar.

La forma de desenvolverse del líder determina el tipo de trabajo dentro de la institución, tomando en cuenta la ubicación del centro de trabajo relacionando el contexto para que así pueda desempeñar su función de manera adecuada considerando y

tomando lo esencial para así realizar un liderazgo efectivo. Como lo menciona el manual de CONAFE (2011)

La escuela es uno de los lugares que más influye en la formación del ser humano desde edades muy tempranas, ya que en ella se adquieren nuevos conocimientos, se aprende a participar, a colaborar en grupo, a relacionarse con otros que difieren en la forma de ser y pensar, y se establecen vínculos estrechos. (p. 11)

En una institución educativa se aprenden muchas cosas que a lo largo de nuestra vida influyen de manera permanente al momento de tomar decisiones, pero se relaciona con el líder porque es él quien tiene que participar, colaborar y relacionarse con otras personas con diferentes formas de pensar y es ahí donde él desempeña su función no solo como director sino como líder que es al momento de establecer y tomar decisiones y llevarlas a cabo.

Un líder debe establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo de personas hay que saber a dónde llevarlos, sin un meta clara ningún esfuerzo será lo suficiente, siempre buscare nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

Las características de un líder son importantes en un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante y ampliamente competitiva.

Como lo menciona López et al (2008):

Para conducir eficazmente a la organización hacia su objetivos, necesita ser legitimado o sancionado por una estructura de autoridad, de roles establecidos, jerárquicamente. Pero además, dentro de esa estructura, los miembros de la organización pueden ejercer la cuota de autoridad que les ha sido asignada de diferentes maneras, poniendo en juego sus habilidades, concepciones y su estilo propio con los demás. A estas

pautas de conducta o estilo de particular de ejercer la autoridad sobre los demás miembros de la organización se denomina liderazgo. (p.194)

En todas las organizaciones que nos encontremos o desempeñemos se rigen por jerarquías que debemos respetar para un buen funcionamiento, sin embargo debemos poner en juego nuestras habilidades, concepciones y estilos propios con los demás porque estas conductas y el estilo que cada uno posee son formas de ejercer autoridad a los que se encuentren bajo nuestra jerarquía.

Para esto el líder debe tener una buena organización para así evitar errores al momento de llevar a la práctica lo planeado. Es evidente que el liderazgo en educación es primordial.

El grado de influencia del líder va más allá de la misma estructura organizativa del centro, por lo que sus decisiones tendrán un gran peso en la obtención de los objetivos planteados.

De acuerdo a las experiencias ganadas los directivos aprenden y adquieren estrategias de liderazgo que les permiten buscar solución a los problemas que surjan dentro de la institución. La directora de la escuela plantea lo siguiente:

*Que haya capacitaciones para los directivos de cómo lograr unas metas más rápidas que ya no sean a largo plazo sino a corto plazo y otra sería que haya más disponibilidad con el director para con los maestros. (D1: P10)*

La directora de la institución plantea que para poder desarrollar mejor un liderazgo es necesario que los directores tengan capacitaciones constantemente sobre el manejo de metas, objetivos y problemáticas que puedan surgir durante su liderazgo, para así tener mejores estrategias y poder desarrollarlas de una manera más adecuada a

la institución y que puedan desarrollarse a corto plazo tomando en cuenta el contexto donde se encuentre ubicada la escuela. Pero también hay que capacitar a los docentes para lograr los objetivos que como comunidad escolar se planteen.

Una de las principales características que emplea la directora a la hora de ejercer el liderazgo es el trabajo en equipo ya que el trabajo compartido compensa el esfuerzo y la debilidad de los demás, tal como la menciona la directora:

*Individual, colectiva, por medio de palabras claves un ejemplo de ello sería: cuando se necesita hacer una actividad y un compañero aún no tiene la disponibilidad de hacerlo se les tiene que hablar de manera adecuada para que ellos logren desarrollar las actividades de una manera adecuada y satisfactoria, porque hay compañeros que no quieren aceptar los cambios y al no tener comunicación se puede llegar a un momento de irritación por lo tanto se tiene que manejar mucho la paciencia y la tolerancia. (D1: P12)*

El liderazgo se refleja de manera individual y colectivamente mediante palabras claves que ejerce el directivo las cuales hacen que los compañeros maestros se sientan motivados, y con habilidades para creer ser capaces de realizar las actividades y desarrollarlas de una manera adecuada y satisfactoria, que a su vez favorezcan los buenos resultados de sus estudiantes, porque al no haber una buena comunicación el liderazgo puede verse fracturado, por lo tanto al ser líder se tiene que tener mucha paciencia y tolerancia con todos los que rodean al líder.

John Adair aporta “la regla del 50/50, en la que postula que el liderazgo es 50% motivación, la cual proviene del interior de las personas y 50% depende del ambiente que se relaciona en gran parte con el estilo de dirección”. (p. 161)

Para desarrollar un buen ambiente de trabajo debe existir la motivación, la cual la puede dar el líder y por otra parte un ambiente agradable para las personas que laboran en la institución.

Un líder no destaca por un sólo tipo de liderazgo. El gran líder es aquel que tiene la capacidad de flexibilizar su liderazgo en función de las necesidades que presente cada docente y cada grupo. Esa es la verdadera esencia de un buen líder. De ahí la importancia de aumentar en la medida de lo posible su repertorio.

Sin duda, se trata de un reto apasionante que viven los directores día a día ya que no es una tarea fácil ni un camino que se pueda construir con poco, ser líder no es una tarea fácil, pero que al final de las jornadas escolares y después de cada objetivo planteado el buen trabajo se verá reflejado en los alumnos, padres de familia, maestros, escuela y la comunidad.

### **5.3 Opinión de los docentes del liderazgo del director**

Por virtud el director es importante en la escuela porque es el responsable directo del funcionamiento del centro educativo. Un líder directivo deberá tener la habilidad de tratar con los docentes, saber manejar cualquier situación que se pueda presentar, debe colocarse en la perspectiva, comprenderlos y armonizar sus intereses en beneficio de la escuela. Debe actuar con apego a las normas legales y ser equitativo. Debe ser humilde para poder desprenderse de su opinión para aceptar la de los demás cuando la reflexión la indique que la opinión ajena es la que más se ajusta a la realidad del centro educativo.

Si el director no posee esta cualidad de la toma de decisiones puede conducir la escuela a un estado de inseguridad colectiva y de baja moral en los maestros y en los alumnos, eliminándose en muchos casos la perspectiva sobre la misión de cada uno y de la escuela, cooperando a una desorientación general en el centro educativo.

La esencia del liderazgo son los seguidores en este caso los docentes, quienes hacen que el director como persona sea el líder al frente de la institución, es la persona que polariza la atención, quien tiene las cualidades para conducir a un grupo hacia objetivos específicos.

A pesar del liderazgo de los directores, este siempre cuentan con ese perfil que los hace un ejemplo a seguir ya que son las personas encargadas de llevar a cabo diferentes acciones, no solo en lo material sino en lo administrativo o personal como en este caso son los docentes quienes al final de todo ponen gran parte de ellos para que todo salga a como el líder la desea.

Muchas veces la figura del líder es vista de una manera positiva, como una persona preocupada por el aprendizaje de los demás, comprometida, positiva y sobre todo porque es la persona encargada de llevar a los demás hacia la obtención de las metas planteadas para la mejora de la institución. Así lo comparte una de las maestras entrevistadas:

*Actividades como la ruta de mejora, los lineamientos que marca la nueva reforma tomando en cuenta como empezaron los niños en aprendizaje y cuales han sido sus avances, pero también tomando en cuenta la convivencia que se da en la escuela que sea sana y pacífica. (M1: P10)*

En la escuela se refleja el liderazgo de la directora en el trabajo colaborativo que se lleva a cabo con todos los miembros de la escuela en las reuniones generales que realiza tomando en cuenta actividades como la ruta de mejora y el manejo de los lineamientos que marca la nueva reforma educativa, la cual menciona que toda organización escolar debe garantizar el máximo logro de aprendizaje de todas las niñas, niños y jóvenes, pero también menciona la convivencia y esta la debe desarrollar el líder con su personal y con los alumnos. Esto implica que el líder asegure la eficiencia y eficacia del servicio que se preste en la escuela.

La Planificación de las acciones educativas con pensamiento estratégico, son herramientas que le permiten tener en cuenta que las decisiones que se toman ahora tendrán su efecto en el futuro, tanto en el desarrollo y oportunidades de la vida de las personas, como en la construcción de escenarios de convivencia social.

Todo esto planteado puede tener beneficios tanto para al plantel educativo como para los docentes y alumnos, considerando los siguientes puntos como estrategias de planificación.

- ✚ Creación e incorporación a ambientes de aprendizajes.
- ✚ Intervención hacia la auto transformación para que aprendan en un contexto sociocultural.
- ✚ Evaluación en los aprendizajes adquiridos por los participantes en el proceso educativo.
- ✚ Comunicación y relaciones con la familia.

✚ Reflexión e investigación sobre sus prácticas.

Dentro de la escuela la directora es la que tiene la responsabilidad del buen funcionamiento de la institución y por eso es vista como una persona accesible y dispuesta en apoyar cuando sea necesario y cuando los docentes lo requieran, ya que la nueva reforma menciona que el líder debe promover la gestión colaborativa, el liderazgo pedagógico y la articulación de la comunidad. Tal como lo menciona una de las maestras entrevistadas.

*Muy bien, excelente porque el trato que nos proporciona es amable, siempre nos escucha y nos ayuda cuando tenemos alguna duda, su trabajo es humanitario.  
(M1: P7)*

La confianza que da la directora a los maestros es buena ya que siempre está pendiente de lo que se realiza, es dinámica, servicial, siempre está pendiente en las actividades a realizar y dispuesta en apoyar a los docentes, alumnos y también a padres de familia cuando lo requieran, ya que es la figura líder no solo para los estudiantes, sino también modelo para los padres de familia, es cordial y cariñosa con todos y si se presenta algún problema ayuda a solucionarlo ya que un líder siempre tiene la habilidad de influir en los demás para alcanzar los beneficios planteados.

La influencia de la directora es importante porque ayuda a mejorar la calidad de la enseñanza en los maestros y alumnos con una supervisión constante, quien irá guiando y orientando un modelo adecuado a las necesidades que se vayan presentando para así favorecer el trabajo que realice con los maestros de la comunidad escolar.

Al respecto Escobedo (2006) menciona: “La influencia del director es vital mediante su práctica directiva, al guiar, coordinar, planear, y orientar las acciones pedagógicas. Las capacidades y habilidades habrán de manifestarse en la influencia que ejerza el director en los miembros de su comunidad”. (p. 42)

La influencia que pueda ejercer el directivo en el centro de trabajo será determinante para lograr los objetivos planeados en la institución, para esto es importante que el líder aplique las prácticas que se mencionan; guiar a los maestros hacia un buen objetivo, coordinar a todo su personal para realizar actividades de manera satisfactoria y orientarlos a la meta de los objetivos planteados en todo momento ya que es importante tener definidas las metas que se desean obtener para que los resultados finales sean del todo satisfactorios.

El líder debe presentar el cambio con base en los requerimientos imprecisos de la situación, más que en las bases personales. Las razones del cambio deben ser acordadas, deben ser concordantes con los objetos y normas de la organización.

Los líderes transformacionales son visionarios, colaboradores, facilitadores, resuelven problemas y logran consensos y esto es justamente lo que se espera de quien ejerce la función docente.

La confianza, el apoyo, la motivación y la orientación que la directora brinda a su personal favorece de manera positiva a la mejora del desempeño ya que no siempre se debe exigir que cumplan con su responsabilidad otorgada sino que se busque la manera de hacerlo con motivación, interés y sobre todo con gusto.

La directora favorece a los maestros escuchándolos y entendiéndolos los hace sentir que ellos en cualquier momento pueden ser líderes en sus conocimientos, estrategias y experiencias que cada uno de ellos posee.

Está de más destacar la importancia de que estas capacidades, como compartir visiones, valores, aceptar y participar en este juego llamado liderazgo funcione para la identificación y solución de problemas, promover, trabajar en equipo, toma de decisiones y responsabilidades en conjunto, se promuevan en las etapas de formación docente inicial y continúa.

Es así como los maestros de esta institución perciben a su directivo como una integrante más de la comunidad escolar que desempeñan su labor diaria no solo con responsabilidad sino ante todo humanitariamente y como una persona emprendedora que siempre está pendiente de que todo se realice.

Es por ello que la función del director como líder de una escuela, es de suma importancia para la vida escolar, porque el director le corresponde organizar el funcionamiento del centro educativo para lograr los objetivos institucionales y cumplir con las políticas educativas, así también, articular la organización de los docentes, estudiantes y padres de familia, la planificación anual de actividades, la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, el seguimiento, monitoreo y supervisión de las actividades curriculares y extracurriculares, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad.

## **Conclusiones**

Actualmente las escuelas son vistas como lugares de saberes para mejorar los estándares de educación de los estudiantes no solo de educación básica sino también de niveles superiores las cuales se enfoca en mejorar la calidad educativa. Pero se tiene visto como principal responsable el director de la institución, la cual requiere sea una persona comprometida de todo lo que sucede dentro del centro escolar porque es el encargado de mejorar los niveles de enseñanza en los estudiantes y también de motivar a los docentes para que realicen actividades de calidad para el mejoramiento de la enseñanza de los alumnos.

El compromiso de ser directivo soporta muchas responsabilidades porque es directamente el responsable de que en la institución exista un ambiente armónico e integral de trabajo, para que esto pueda funcionar de manera adecuada debe existir el compromiso por parte de todos los miembros de la institución no solo del director. Porque cuando una institución se encuentra bien organizada se logra cumplir con los objetivos planteados durante el ciclo escolar y favorecer la enseñanza de los alumnos, así mismo, se minimizan los conflictos grupales y esto permite que el directivo lleve a cabo una mejor labor educativa.

Uno de los aspectos claves que deben existir dentro de la organización escolar es sin duda el liderazgo del directivo, porque así la institución cumple con su misión de manera general sobre los objetivos planteados durante el ciclo escolar. La realización de esta investigación permitió conocer la participación del director como líder, no solo en

lo pedagógico sino en el contexto social de la escuela y con los padres de familia, las funciones que realiza de acuerdo a sus conocimientos, saberes y experiencias obtenidas durante el tiempo que lleva como líder, pero también de la relación que mantiene con su personal docente a los cuales les distribuye sus responsabilidades que deberán desempeñar durante el ciclo escolar considerando las habilidades, competencias y actitudes de su colegiado para así lograr los propósitos educativos de la institución.

La presente investigación fue llevada a cabo en un contexto educativo de educación primaria donde se tomó en cuenta su forma de organización, su cultura, costumbres y valores, pero teniendo como objetivo claro el liderazgo del director de educación primaria que mantiene dentro de la institución educativa, considerando también a los docentes que son parte importante del proceso del liderazgo, llevando a cabo reuniones lo que ayuda a que exista una comunicación constante entre todos, lo que considero clave para que la convivencia escolar se desarrolle de manera positiva.

En la institución se analizaron las muestras de recogidas de la investigación llegando a la conclusión de que hoy en día la labor de un directivo dentro de una escuela es muy amplia ya que él es el responsable del buen funcionamiento de su escuela, pero no por ser líder tiene que realizar todo el trabajo dentro de la institución, debe delegar funciones y confiar en el personal a su cargo, para ello tiene que organizar a sus maestros para que cumplan con las actividades programadas.

En la institución se ejerce un buen liderazgo por parte del directivo ya que le preocupa mantener una institución con buenos aprendizajes para los alumnos y maestros

de manera que puedan influir de forma positiva en ellos motivándolos y mejorando la calidad de ellos mismos. Sabemos que una buena supervisión por parte del líder permite analizar los avances de los objetivos en marcha, realizar ajustes en caso de necesitarlo, pero sobre todo cumplir con la mayor parte de los objetivos de la institución.

Los análisis de los resultados sufrieron pocas variantes, en la institución siempre se observó actitudes positivas en todos los maestros, respeto, pero sobre todo mucha confianza entre el directivo y el personal docente, la directora siempre se observó disponible, amable, como los docentes lo mencionaban actuaba humanitariamente con todas las personas pues siempre les brinda la oportunidad de un acercamiento hacia ella en caso de tener alguna duda o alguna problemática, para lo cual la directora empleaba diferentes estrategias en la solución de los conflictos, tales como el diálogo, la mediación, equipos de trabajo, es vista por su personal como una persona que atiende su necesidades de una manera apropiada y cordial.

El trabajo de un directivo, no solo es de organizar las actividades, sino también conocer las características de sus profesores, porque esto es tomado en cuenta para asignarles las tareas que tendrán que realizar en el periodo escolar, pero el director también debe tomar en cuenta las destrezas, fortalezas, habilidades y debilidades de su colegiado, para que así todos tengan la oportunidad de desarrollarse de manera positiva y dar lo mejor de sí en cada ciclo escolar.

Uno de los medios de los que se vale la directora para solucionar las situaciones que se presentan dentro de la institución consiste en realizar reuniones mensuales que se

llevan a cabo dentro de los consejos técnicos escolares en donde se explican las problemáticas a la asamblea y todos los maestros participan en la búsqueda de soluciones adecuadas, pero también colaboraban para la mejora de la misma.

Una institución educativa que cuenta con liderazgo, podrá cumplir con las metas establecidas, porque es posible que los docentes realicen las actividades que ellos consideran más importantes, si el directivo es buen líder, los maestros tendrán un rumbo fijo y podrán plantearse metas para la mejora de la institución, por lo que es importante que el director sepa ser un buen líder y haga valer su liderazgo, compartiendo las responsabilidades con los actores educativos y así mejorar de manera positiva para el bien de la institución.

En las escuelas primarias, la mayoría de las veces los maestros no están dispuestos a realizar las actividades que su líder les delegue, argumentando pretextos los cuales hacen que se genere un conflicto dentro de la institución pero para ello el director líder debe de saber cómo actuar ante tal situación y poder resolverlas de manera satisfactoria. En la institución donde se realizó la investigación existe una buena relación entre el directivo y los maestros porque siempre está en contacto mutuo y se hablan los problemas de la institución y buscar solución a las situaciones que se presenten porque a veces en consenso es mejor resolverlas y así los maestros se sienten más seguros y confiados de que siempre serán escuchados.

Otro punto de la investigación realizada fue la percepción que tienen los maestros hacia la directora respecto a la forma de como ejerce su función, porque el

simple hecho de convivir diariamente los hace pieza clave para proporcionar información relevante sobre las prácticas que fortalecen el proceso de enseñanza aprendizaje. Los docentes lejos de ver al directivo como líder lo ven como un apoyo en al ámbito de aprendizaje porque su figura es vista como un organizador de actividades, por lo tanto las relaciones que llegan a establecerse a veces no son las adecuadas porque no todos los docentes aceptan de manera adecuada las decisiones del directivo.

El papel del directivo la mayoría de las veces es juzgado, pero en sí no hay una especialidad que prepare a los maestros para ser líder, los maestros que ocupan estos cargos lo hacen porque tienen una larga trayectoria como maestros, habilidades y destrezas que le permiten ser capaz de poder desarrollar las habilidades de un líder aunque no se cuente con la preparación necesaria para poder desarrollar este papel, de una manera más adecuada de acuerdo con los requerimientos que necesite la institución. Lo anterior es una constatación muy marcada ya que en la mayoría de las escuelas los directivos que realizan el papel de líder cuentan con una preparación académica para ejercer dicho puesto.

Por lo expuesto anteriormente, dentro de las soluciones que se proponen se encuentra la de contar con un director altamente capacitado con los estándares que se necesitan para cumplir con la función de manera eficiente. No se debe olvidar que toda institución educativa debe contar con el personal capacitado para alcanzar un alto nivel en los objetivos planteados.

Por lo anterior, se procura dar a conocer a los involucrados tanto directivo como maestros deben mantenerse firmes en los principales propósitos de la labor educativa, para lograr el éxito y la efectividad de la organización en este caso la institución educativa para mantener un compromiso con ellos mismos y con las demás personas que será reflejado en liderazgo del directivo.

Para finalizar, podemos decir que cuando la directora atiende de forma nivelada las funciones de la escuela y atendiendo de igual manera lo pedagógico, está contribuyendo a lograr cada uno de los objetivos de su centro de trabajo. Para esto es importante que el director se convierta en un líder verdadero que apoye, oriente, de confianza a su personal, administre, asesore, evalúe, pero que cumpla con todos los objetivos de la institución, porque esta última es una de las mayores preocupaciones de nuestras autoridades pero no solo de ellos sino también de la sociedad en la cual nos desarrollamos diariamente que es la que hace que nos preocupemos por el aprendizaje de nuestros estudiantes.

En vista de la conclusión a la que se llegó en la investigación, se espera que sea un aporte para que los directivos en su función se mantengan en una preparación constante y que las autoridades promuevan talleres y diplomados que les puedan proporcionar las herramientas necesarias que les permitan desempeñar una mejor función frente de una institución educativa la cual requiere de muchos conocimientos pero sobre todo de esfuerzo para poder decir que es una institución educativa de calidad y que se cuentan con las herramientas necesarias para poder brindar una mejor educación.

## Referencias

- Ana (2011) Características de un director/Supervisor de escuela. Dirección, Recuperada de: <http://luisadiaz-direccion.blogspot.mx/2011/10/caracteristicas-de-un-director.html>
- Cantón A. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Recuperado de <https://latam.casadellibro.com/libro-el-liderazgo-y-la-direccion-de-centros-educativos/9788493482107/1072898>
- Colas, M. (1998). *Métodos y Técnicas de investigación*. España: Universidad de Sevilla.
- Collado, I. (2013). *El director escolar competencias, funciones y características, propuestas de mejora del centro*. Universidad CEU Cardenal Herrera Facultad Humanidades y Ciencias de la Educación. México.
- CONAFE (2011). *Trabajemos juntos por un futuro mejor manual operativo para instructores comunitario*.
- Covey, S. R. (1991). *Los 7 hábitos de la gente efectiva*: Paidós
- De Ville, J. (1984). *La psicología del liderazgo*, México: Grijalbo.
- Drucker, P (1945). *Dirigir es dirigir personas*. Recuperada de <http://www.sternconsultants.com>
- Escobedo M.A. (2006). *El liderazgo y la gestión educativa*. Educare nueva época. México. SEP
- Espinoza, E (1997). *Secretaría de Educación Pública*, México. SEP
- Fernández Batanero, J. M., & Hernández Fernández, A. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa: Estudio de casos. *Perfiles educativos*, 35(142), 27-41.
- Giulian R. (2002). *Liderazgo*. Recuperada de: <http://www.sternconsultants.com>
- López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008). *Dirección de centros educativos*. Madrid: Síntesis.

- Lussier, R. N., Ph. D (2010). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE
- Madrigal, T. B. E. (2002). *Habilidades directivas*. México: Mc Graw Hill
- Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles educativos*, 36(146), 134-153.
- Rivera, citado en Carrillo. C. G. y Sánchez. M. A. (2014) Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje y su importancia en el entorno Educativo. Recuperado de <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Tomo3.pdf>
- Rodríguez, G. G., Gil. F. J. y García J. E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. América Latina. Interamer.
- Sugerman, J., Scullar, M., y Wilhelm, E. (2014). *Las 8 dimensiones del liderazgo*. México: Patria.
- Trujillo, J. M., López, J. A., & Lorenzo, M. E. (2016). Liderazgo educativo en la gestión de redes sociales en la web 2.0. *Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3).
- Vázquez R. (2014). *Las situaciones conflictivas en la organización escolar* <http://200.23.113.59/pdf/24250.pdf>.
- Villareal, Gladys. (2002). *Estudios pedagógicos, revista orientación educacional*. No. 19-20 pp. 141.

## **ANEXOS**

## Anexo 1 Guion de entrevista a directores

Fecha de entrevista:

Lugar de entrevista:

Hora de inicio:

Hora de término:

Nombre del entrevistado:

Sexo:

Edad:

Categoría:

Nombre de la escuela:

Clave:

Dirección:

Municipio:

Sector:

Zona escolar:

Código:

1. ¿Qué entiende usted por liderazgo?
2. ¿Cómo ejerce usted el liderazgo en la escuela primaria?
3. ¿Cuáles habilidades considera que debe tener un director para el desarrollo del liderazgo?
4. ¿Qué habilidades ha desarrollado para obtener el liderazgo?
5. ¿Cuál es su influencia en la mejora de la institución?
6. ¿De qué forma organiza la distribución de las actividades con su personal educativo?
7. ¿Cómo considera que es la distribución que realiza?

8. ¿Cómo considera que perciben los docentes de la escuela el liderazgo directivo?
9. ¿Qué elementos son los que toma en cuenta para organizar el trabajo de la escuela?
10. ¿En su experiencia que habilidades directivas considera que podría mejorar?
11. ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la mejora de la institución?
12. ¿Cómo fomenta la comunicación entre director y los docentes?

## Anexo 2 Guión de entrevista a docentes

Fecha de entrevista:  
Lugar de entrevista:  
Hora de inicio:  
Hora de término:  
Nombre del entrevistado:  
Sexo:  
Edad:  
Categoría:  
Nombre de la escuela:  
Clave:  
Dirección:  
Municipio:  
Sector:  
Zona escolar:  
Código:

1. ¿Qué entiende por liderazgo?
2. ¿Cómo ejerce el director el liderazgo en la escuela primaria?
3. ¿De qué manera organiza el director la distribución de las actividades?
4. ¿Cómo docente como logra desarrollar las competencias para ejercer un liderazgo en el aula?
5. ¿Qué elementos toma en cuenta el directivo al organizar el trabajo escolar?
6. ¿Cómo considera la disposición del directivo en relación a la organización escolar?
7. ¿Cómo considera la distribución del trabajo realizado por el director de la escuela?
8. ¿Qué opina sobre la relación entre el director de la escuela y los demás maestros?
9. ¿Existe algún obstáculo que le impida al director ejercer su liderazgo?
10. ¿Qué proceso sigue el director para fortalecer las necesidades de aprendizaje de los alumnos?

## Entrevista al director

Fecha de entrevista: 15 de Enero del 2016  
Lugar de entrevista: Dirección de la escuela  
Hora de inicio: 11:00  
Hora de término: 11:30  
Nombre del entrevistado: Marbeli Contreras Chávez  
Sexo: Femenino  
Edad: 48 años  
Categoría: Directora Efectiva  
Nombre de la escuela: Agustín Melgar  
Clave: 27DPR1366Q  
Dirección: Carretera principal S/n, R/a Benito Juárez  
Municipio: Centla, Tabasco  
Sector: 09  
Zona escolar: 122  
Código: D1 (Director 1)

1. ¿Qué entiende usted por liderazgo?

D1: P1 *En lo personal es lo que posee una persona, tiene una visión clara de que quiere ser en un trabajo o en una empresa, ya que dirige de forma nata un cargo y lo desempeña con ideas positivas.*

2. ¿Cómo ejerce usted el liderazgo en la escuela primaria?

D1: P2 *En equipo tomando en cuenta las ideas de los compañeros maestros como lo es su punto de vista, trabajo armónico y cuando algo no está en el orden que uno quisiera se tienen que buscar estrategias para que se lleve a cabo el trabajo que uno requiera en ese momento.*

3. ¿Cuáles habilidades considera que debe tener un director para el desarrollo del liderazgo?

D1: P3 *Saber manejar un grupo de personas, trabajo colaborativo, en equipo, tomando en cuenta las ideas que vienen de las personas con diferentes caracteres, esto es fundamental en un trabajo para que se lleve a cabo una buena función de liderazgo en una escuela.*

4. ¿Qué habilidades ha desarrollado para obtener el liderazgo?

D1: P4 *Leer, participación en talleres, ser paciente, autodidacta, algo que ayuda mucho es tomar en cuenta la idea de los compañeros.*

5. ¿Cuál es su influencia en la mejora de la institución?

D1: P5 *Gestión educativa, el buen manejo de la curricula educativa y saber cuáles son las nuevas estrategias que maneja la reforma educativa actual, por que ayuda a que el trabajo se realice de manera guiada y no solo.*

6. ¿De qué forma organiza la distribución de las actividades con su personal educativo?

D1: P6 *De acuerdo a las habilidades y competencias de cada uno de los compañeros, en forma cordial y amable para que puedan desempeñar con gusto el trabajo que se les encomienda.*

7. ¿Cómo considera que es la distribución que realiza?

D1: P7 *Considero que es regular por la diversidad de compañeros que todavía se están adaptando a los nuevos cambios y eso ha hecho que mis propias ideas las tenga que cambiar porque no puedo desempeñar un trabajo por si sola.*

8. ¿Cómo considera que perciben los docentes de la escuela el liderazgo directivo?

D1: P8 *Hasta el momento considero que le ha costado trabajo porque yo tengo ideas diferentes porque me gusta el cambio y me gusta que ellos también estén en el cambio, para que las actividades se realicen los compañeros deben de estar a la vanguardia y si en mi caso no lo puedo desarrollar así los compañeros tendrían más dificultades en la aceptación, mencione regular por que estamos haciendo cambios en ciertas actividades y en otras ocasiones los compañeros se han sentido escuchados, importantes y se han sentido parte de esta institución educativa por el valor que se le da a cada uno.*

9. ¿Qué elementos son los que toma en cuenta para organizar el trabajo de la escuela?

D1: P9 *La infraestructura, la solidaridad, el trabajo armónico, la integración e inclusión de padres de familia, maestros, alumnos, el medio exterior que nos rodea en este caso está el sector salud, cuestiones políticas todo esto ha ayudado a la mejoría de la misma.*

10. ¿En su experiencia que habilidades directivas considera que podría mejorar?

D1: P10 *Que hayan capacitaciones para los directivos de cómo lograr unas metas más rápidas que ya no sean a largo plazo sino a corto plazo y otra seria que haya más disponibilidad con el director para con los maestros.*

11. ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la mejora de la institución?

D1: P11 *Ayuda a sacar los trabajos más rápidos, se trabaja con entusiasmo, la comunidad responde al llamado porque ven que hay atención de manera inmediata hacia ellos.*

12. ¿Cómo fomenta la comunicación entre director y los docentes?

D1: P12 *Individual, colectiva, por medio de palabras claves un ejemplo de ello sería: cuando se necesita hacer una actividad y un compañero aún no tiene la disponibilidad de hacerlo se les tiene que hablar de manera adecuada para que ellos logren desarrollar las actividades de una manera adecuada y satisfactoria, porque hay compañeros que no quieren aceptar los cambios y al no tener comunicación se puede llegar a un momento de irritación por lo tanto se tiene que manejar mucho la paciencia y la tolerancia.*

## Entrevista a docentes

Fecha de entrevista: 15 de Enero del 2016  
Lugar de entrevista: Aula de educación especial  
Hora de inicio: 11:35  
Hora de término: 12:00  
Nombre del entrevistado: Deysi Morales García  
Sexo: Femenino  
Edad: 31 años  
Categoría: Maestra de educación especial  
Nombre de la escuela: Agustín Melgar  
Clave: 27DPR1366Q  
Dirección: Carretera principal S/n, R/a Benito Juárez  
Municipio: Centla, Tabasco  
Sector: 09  
Zona escolar: 122  
Código: M1 (Maestra 1)

1. ¿Qué entiende por liderazgo?

M1: P1 *Como la palabra lo dice liderazgo viene de líder de una persona que esté al frente de algo en este caso de la escuela es una directora que nos dice que actividades se realizaran para el aprendizaje de los alumnos.*

2. ¿Cómo ejerce el director el liderazgo en la escuela primaria?

M1: P2 *Programando las actividades y las reparte a cada maestro y nos va diciendo como se realizaran en cuanto a un evento, es muy organizada y siempre está pendiente de todo.*

3. ¿De qué manera organiza el director la distribución de las actividades?

M1: P3 *De acuerdo a las competencias de los maestros y a sus actitudes al realizar las actividades, organizando todo de manera adecuada y tomando en cuenta al personal.*

4. ¿Cómo docente como logra desarrollar las competencias para ejercer un liderazgo en el aula?

M1: P4 *Tener en cuenta la habilidad y destreza de mis alumnos porque si no conozco esto no se podrían desarrollar bien las actividades y no sabría cómo implementarlas y teniendo en cuenta estos aspectos puedo mantener el liderazgo en mi salón.*

5. ¿Qué elementos toma en cuenta el directivo al organizar el trabajo escolar?

M1: P5 *La participación, el cumplimiento de cada maestro en cuanto a su planeación, pero en si más que nada el cumplimiento que demuestre el docente en la escuela.*

6. ¿Cómo considera la disposición del directivo en relación a la organización escolar?

M1: P6 Buena, es una persona organizada y siempre activa, pero también comisiona a las docentes de acuerdo a sus habilidades y hace que el trabajo se colaborativo y de manera armónica.

7. ¿Cómo considera la distribución del trabajo realizado por el director de la escuela?

M1: P7 Muy bien, excelente porque el trato que nos proporciona es amable, siempre nos escucha y nos ayuda cuando tenemos alguna duda, su trabajo es humanitario.

8. ¿Qué opina sobre la relación entre el director de la escuela y los demás maestros?

M1: P8 Colaborativo y participativo sin problemas, pues siempre nos escucha y nos ayuda a que nuestras actividades se puedan realizar bien.

9. ¿Existe algún obstáculo que le impida al director ejercer su liderazgo?

M1: P9 Hasta ahora no, porque siempre está en la disposición de escuchar a las personas y es una persona que siempre está pendiente de todo.

10. ¿Qué proceso sigue el director para fortalecer las necesidades de aprendizaje de los alumnos

M1: P10 Actividades como la ruta de mejora, los lineamientos que marca la nueva reforma tomando en cuenta como empezaron los niños en aprendizaje y cuales han sido sus avances, pero también tomado en cuenta la convivencia que se da en la escuela que sea sana y pacífica.

## Entrevista a docentes

Fecha de entrevista: 15 de Enero del 2016  
Lugar de entrevista: Salón de clases  
Hora de inicio: 12:10  
Hora de término: 12:30  
Nombre del entrevistado: María Isabel García Alejandro  
Sexo: Femenino  
Edad: 50 años  
Categoría: Maestra de grupo  
Nombre de la escuela: Agustín melgar  
Clave: 27DPR1366Q  
Dirección: Carretera principal S/n, R/a Benito Juárez  
Municipio: Centla, Tabasco  
Sector: 09  
Zona escolar: 122  
Código: M2 (Maestra 2)

1. ¿Qué entiende por liderazgo?

M2: P1 *Es la función que tiene un persona en un determinado grupo, persona que está al frente de una empresa o institución y que tiene la capacidad de guiar a las demás personas hacia una buena meta.*

2. ¿Cómo ejerce el director el liderazgo en la escuela primaria?

M2: P2 *La ejerce de una manera correcta, siempre pendiente de todo lo que ocurre en la escuela ya que es una persona activa. Y le gusta que las cosas salgan bien.*

3. ¿De qué manera organiza el director la distribución de las actividades?

M2: P3 *Dependiendo de las cualidades de los maestros, y consensando con los demás maestros cual actividad podría desarrollar cada maestro.*

4. ¿Cómo docente como logra desarrollar las competencias para ejercer un liderazgo en el aula?

M2: P4 *Primero sería planear teniendo en cuenta los objetivos y los aprendizajes esperados de mis alumnos, y logrando que los alumnos presten atención a la clase.*

5. ¿Qué elementos toma en cuenta el directivo al organizar el trabajo escolar?

M2: P5 *La disponibilidad, responsabilidad de cada uno de los compañeros y el compromiso con el que reciben las comisiones.*

6. ¿Cómo considera la disposición del directivo en relación a la organización escolar?

M2: P6 *Es una persona muy dinámica activa trata de que todas las actividades se lleven a cabo de manera adecuada en tiempo y forma.*

7. ¿Cómo considera la distribución del trabajo realizado por el director de la escuela?

M2: P7 *Lo considero bueno, porque siempre toma en cuanta nuestras actitudes y las opiniones, tratando de que a cada maestra la comisión que se le asigne la lleven a cabo.*

8. ¿Qué opina sobre la relación entre el director de la escuela y los demás maestros?

M2: P8 *La directora siempre ha estado abierta al dialogo orientándonos en las participaciones que realizamos y siempre está pendiente de que todo se desarrolle de manera armónica y que exista la unidad.*

9. ¿Existe algún obstáculo que le impida al director ejercer su liderazgo?

M2: P9 *A veces las actitudes de los docentes, porque hay algunos que no aceptan las críticas y por lo tanto hacen que el trabajo se sienta pesado.*

10. ¿Qué proceso sigue el director para fortalecer las necesidades de aprendizaje de los alumnos

M2: P10 *La orientación en las aulas y dialoga con los padres de familia, alumnos visitando las aulas para comprobar si se trabaja de acuerdo a lo planeado.*

## MATRIZ DE REFERENTES TEÓRICOS

**PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cuáles son los tipos de liderazgo que ejerce el director en su función directiva?**

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
<p>López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008). <i>Dirección de centros educativos</i>. Madrid: Síntesis.</p>	<p>Solemos definir el liderazgo como: la capacidad de influir en la conducta organizativa de los sujetos sobre bases no explícitas o informales. (P. 196).</p>	<p>El liderazgo no solo es influir en los demás. Éste abarca diversos aspectos de los cuales muchas veces desconocemos por lo tanto no todos logran ser líder por el solo hecho de influir en la organización y el personal que está a su cargo.</p>
<p>Sugerman, J., Scullar, M., y Wilhelm, E. (2014). <i>Las 8 dimensiones del liderazgo</i>. México: Patria.</p>	<p>El liderazgo excelente requiere de un amplio rango de competencias y habilidades de relación. Nadie manifiesta todas las dimensiones todo el tiempo; no obstante todo líder eficaz necesitaría poder utilizar cada una de las dimensiones en diferentes momentos de su desempeño profesional. (p. 6).</p>	<p>Para lograr ser un líder excelente es necesario poseer un gran número de competencias y habilidades para poder emplearlas en el momento que se requieran en su desempeño profesional.</p>
<p>Lussier, R. N., Ph. D (2010). <i>Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</i>. CENGAGE</p>	<p>“Roles de decisión del liderazgo incluyen al: Emprendedor: cuando innovan y ponen en marcha las mejoras. El de gestor de problemas: cuando emprenden acciones correctivas durante situaciones de crisis o de conflicto. El de quien asigna los recursos: cuando programa, solicitan autorización y realizan actividades de la elaboración de presupuestos”. (p. 45).</p>	<p>Para poder obtener un buen liderazgo se tiene que tomar en cuenta que el líder debe ser una persona emprendedora que siempre este innovando, que sea un gestor cuando se necesario y pueda asignar recursos en las actividades asignadas.</p>

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
<p>Sugerman, J., Scullar, M., y Wilhelm, E. (2014). <i>Las 8 dimensiones del liderazgo</i>. México: Patria.</p>	<p>Estas dimensiones no tienen jerarquía ni secuencia. Todo líder tiene un sitio natural dentro del círculo, pero puede moverse a un estilo adyacente u opuesto, dependiendo de la situación o del papel que deba desempeñar. (p. 7).</p>	<p>Toda persona ocupa un lugar dentro de un círculo laboral o social y es ahí donde tiene que reflejar su liderazgo dependiendo la situación que se presente dentro de éste.</p>
<p>Sugerman, J., Scullar, M., y Wilhelm, E. (2014). <i>Las 8 dimensiones del liderazgo</i>. México: Patria.</p>	<p>Mediante una combinación de investigaciones empíricas y teóricas, desarrollamos las ocho dimensiones del liderazgo... son: vanguardista, energético, exhortador, incluyente, modesto, deliberado, resuelto y dominante. (p. 7).</p>	<p>Existen diversos tipos de liderazgo, algunos autores manejan más de 100, pero aquí conoceremos las ocho dimensiones que son una buena base para un líder: vanguardista, energético, exhortador, incluyente, modesto, deliberado, resuelto y dominante.</p>
<p>López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008). <i>Dirección de centros educativos</i>. Madrid: Síntesis.</p>	<p>“El liderazgo educativo ayuda a articular, definir y fortalecer los valores, pensamientos y las características culturales que dan a la organización su identidad única en la mente de los participantes [...] los líderes educativos usan las herramientas de la cultura para construir un “ethos” o creencias compartidas sobre la responsabilidades y las relaciones, y para conseguir el acuerdo de los grupos sobre los objetos explícitos e implícitos”. (p. 197).</p>	<p>El ser líder puede ayudar a la mejora de las actividades que se den en la organización, para eso se tienen que usar herramientas esenciales para así conseguir objetivos favorables.</p>

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
<p>Sugerman, J., Scullar, M., y Wilhelm, E. (2014). <i>Las 8 dimensiones del liderazgo</i>. México: Patria.</p>	<p>Dominante, vanguardista y energético que tienden hacia estos estilos prefieren ambientes emocionantes, donde pueden actuar con rapidez e intentar cosas nuevas. También suelen aburrirse con tareas repetitivas y hasta es posible que se sientan inquietos cuando se espera que se trabaje de manera metódica durante largos periodos. (p.16).</p>	<p>En la sociedad existen muchos tipos de líderes en el caso del líder vanguardista, son personas que se aburren con facilidad y necesita estar activos, por lo tanto no son convenientes para trabajar por largos periodos.</p>
<p>Sugerman, J., Scullar, M., y Wilhelm, E. (2014). <i>Las 8 dimensiones del liderazgo</i>. México: Patria.</p>	<p>Los líderes con estos estilos tienden a sentirse seguros de sí mismo y rara vez dudan de expresar sus opiniones. (p. 16).</p>	<p>Como líder debemos siempre compartir opiniones, participar en conjunto con el personal que líderes, sin embargo hay líderes que deciden no expresar sus formas de pensar o lo hacen solamente en algunas ocasiones.</p>
<p>Sugerman, J., Scullar, M., y Wilhelm, E. (2014). <i>Las 8 dimensiones del liderazgo</i>. México: Patria.</p>	<p>Deliberado, modesto e incluyente. Los líderes que principalmente utilizan estas dimensiones prefieren ambientes estructurados donde pueden trabajar de manera metódica, con el fin de garantizar la estabilidad. (p. 17).</p>	<p>Como existen diversas personalidades por consecuente existen diversos tipos de líderes, en este caso hablamos del líder metódico donde no aceptan variantes porque prefieren la estabilidad, esto depende el ambiente donde se desempeñen.</p>

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
Sugerman, J., Scullar, M., y Wilhelm, E. (2014). <i>Las 8 dimensiones del liderazgo</i> . México: Patria.	Escépticos e inquisitivas: deliberado, resuelto y dominante... les gusta resolver problemas e incluso se sienten energizados por el reto de superar un obstáculo inesperado. (p. 17).	Hay personas que van más allá de su capacidad de hacer las cosas, le gustan los retos y se enfrentan a diversas situaciones, muchas veces logrando el éxito u otras ocasiones el fracaso, sin embargo esto es lo que los caracteriza como líderes escépticos.
Sugerman, J., Scullar, M., y Wilhelm, E. (2014). <i>Las 8 dimensiones del liderazgo</i> . México: Patria.	Lo mejor de ellos: temerarios y apasionados; inspiran a los demás a aventurarse hacia nuevas direcciones. Lo peor de ellos: impulsivos y demasiados seguros de sí mismos; utilizan sus encantos para obtener apoyo para sus ideas más excéntricas. (p.20).	Los líderes temerarios y apasionados son capaces de motivar a los demás a aventurarse hacia nuevos retos, logrando nuevas oportunidades y éxitos pero sin embargo estas cualidades hacen que su demasiada seguridad los lleve a ser impulsivos, aunque tienen la capacidad de contar con el apoyo de otras personas por su seducción hacia ellas.
López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (208). <i>Dirección de centros educativos</i> . Madrid: Síntesis.	Cuando hablan de liderazgo, el criterio de referencia son las características personales de los sujetos que ejercen el poder, tanto de manera formal como de manera informal, o bien de las características de su conducta como líderes. (p. 194).	El líder se caracteriza y se distingue por sus características y cualidades personales, hay líderes que nacen pero con el paso del tiempo se hacen mejores líderes, son un todo de diversos conjuntos de competencias que lo hacen ser un buen líder.

## MATRIZ DE REFERENTES TEÓRICOS

**PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿Qué características de liderazgo tiene el director al desempeñar su función directiva?**

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
Madrigal, T. B. E. (2002) <i>Habilidades directivas</i> . México: Mc Graw Hill	Habilidades en la organización: estas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen las destrezas para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las practicas. (p. 3 y 4).	La organización considerada como un todo en los diversos aspectos que se quiera ver, está compuesta por diversas habilidades para su mejor funcionamiento, estas son: las destrezas para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por lo tanto un gran líder debe poseer una excelente organización, siendo competente es todas y cada una de las destrezas que ésta implica.
Madrigal, T. B. E. (2002) <i>Habilidades directivas</i> . México: Mc Graw Hill	“Habilidades interpersonales: para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo”. (p. 4).	Es necesario como persona desarrollarnos en el campo laboral con motivación y espíritu de colaboración, poseer cierta cortesía y cooperación para así en conjunto con el resto de los individuos resolver las necesidades que se presenten de manera favorable, obteniendo objetivos comunes que favorezcan el ambiente de trabajo.
Madrigal, T. B. E. (2002) <i>Habilidades</i>	“El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicas acerca del área	Toda aquella persona que pretenda y quiera ser un buen líder debe poseer cierta

<i>directivas</i> . México: Mc Graw Hill	que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo”. (p.8).	arte para poder serlo de manera efectiva, técnicas y conocimientos de lo que pretende liderar pero principalmente saber hacerlo, dominando múltiples habilidades y capacidades interpersonales como lo son: la motivación, liderar, influir y persuadir a sus subordinados con cierto tacto y sentido humano.
--	---	---

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
Madrigal, T. B. E. (2002) <i>Habilidades directivas</i> . México: Mc Graw Hill	El directivo debe de saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados. (p.8).	Todo ser humano por naturaleza posee estas habilidades que en el ámbito educativo son conocidos como los cuatro pilares de la educación, si como docentes debemos conocerlos y aplicarlos, un directivo como líder frente a su institución es fundamental que posea estas cuatro habilidades y las ponga en práctica, porque debe de saber (conocimientos), saber hacer (habilidades y capacidades) para dirigir. Saber ser (cualidades) y saber convivir, dar resultados de lo que está haciendo, trabajando de la mejor manera con un buen trato hacia su personal.
Madrigal, T. B. E. (2002) <i>Habilidades directivas</i> . México: Mc Graw Hill	El líder es un personaje que ejerce su liderazgo y tiene gran influencia en las personas para alcanzar los objetivos en beneficio de todos. (p.8).	Toda persona que sea líder debe ser un ejemplo para que el personal que tenga a su cargo visualice su figura y sea alguien admirable el cual los inspire a lograr los objetivos y beneficios en común.

<p>López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008). <i>Dirección de centros educativos</i>. Madrid: Síntesis.</p>	<p>“El poder aparecía entonces como un fenómeno de naturaleza especialmente individual, que se reconocía en los roles, las funciones y atribuciones que adoptaban los sujetos –en el caso de la autoridad- o bien en su estilo de conducta o en sus características personales, tales como el carisma, la visión, la visibilidad, etc. – en el caso del liderazgo-.” (p. 194 y 195).</p>	<p>El poder es una atribución que puede hacer que se establezcan funciones, en el caso de autoridad debe de contar con características personales y en el caso del liderazgo debe de tener carisma y visión.</p>
<p>Madrigal, T. B. E. (2002) <i>Habilidades directivas</i>. México: Mc Graw Hill</p>	<p>Pilares del liderazgo: 1. Poder, 2. Política, 3. Autoridad, 4. Maquiavelismo, 5. Inteligencia emocional. (p.8).</p>	<p>Como sociedad que se rige por una política, posee lineamientos, así es el liderazgo, este está basado en cinco pilares los cuales son: poder, política, autoridad, maquiavelismo e Inteligencia emocional. Contribuyen a un mejor funcionamiento y desarrollo de todo líder.</p>

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
<p>Covey, S. R. (1991). <i>Los 7 hábitos de la gente efectiva</i>. Paidós</p>	<p>Administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas. (p.13).</p>	<p>Como líder no debemos conformarnos con solo hacer las cosas bien, sino simplemente debemos hacerla correctas.</p>
<p>Covey, S. R. (1991). <i>Los 7 hábitos de la</i></p>	<p>El líder es aquel que trepa al árbol más alto y supervisa toda la situación. (p.</p>	<p>El líder es estar en la cabeza de cualquier organización, para desde ahí poder supervisar</p>

<p><i>gente efectiva</i>. Paidós</p>	<p>13).</p>	<p>si las cosas se están haciendo de la manera correcta.</p>
<p>Lussier, R. N., Ph. D (2010). <i>Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</i>. CENGAGE</p>	<p>Un líder siempre tiene la habilidad de influir en los demás. (p.6).</p>	<p>El verdadero líder influye en todo su personal sin que él se lo pida simplemente es figura de inspiración, el cual todos quieren seguir y se dejan influir siempre y cuando sea para el bien común.</p>
<p>López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008). <i>Dirección de centros educativos</i>. Madrid: Síntesis.</p>	<p>“Hemos denominado liderazgo a una forma de modalidad particular de ejercer el poder en las organizaciones. Se trata de una modalidad de naturaleza informal que se establece a partir de las características personales de los sujetos, de su experiencia, de sus conocimientos sobre la materia, de sus destrezas de comunicación, etc.”. (p.196).</p>	<p>El liderazgo puede verse como una modalidad que ejerce el dominio de organizaciones, pero es una modalidad natural que puede establecerse a partir de características personales o experiencias de sus conocimientos.</p>

## MATRIZ DE REFERENTES TEÓRICOS

**PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cómo se refleja ese liderazgo en el trabajo del aula y en la escuela?**

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
Lussier, R. N., Ph. D (2010). <i>Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</i> . CENGAGE	Liderazgo: influencia, objetivos organizacionales, personas, cambio, líderes y seguidores. (p.6).	El liderazgo se compone por diversos aspectos los cuales son: influencia, objetivos organizacionales, personas, cambio, líderes y seguidores. Todos estos son piezas claves para el éxito en el liderazgo.
Lussier, R. N., Ph. D (2010). <i>Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</i> . CENGAGE	Los líderes efectivos no solo nacen o se hacen, empiezan con alguna habilidad de liderazgo y la desarrollan. (p.42).	Toda persona posee habilidades innatas las cuales va desarrollando con el paso del tiempo de acuerdo a los conocimientos y las experiencias vividas, así el liderazgo efectivo puede que se nazca con esta habilidad y se valla perfeccionado en el camino.
Lussier, R. N., Ph. D (2010). <i>Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</i> . CENGAGE	“Roles informativos del liderazgo incluyen: Monitor: cuando recaban información. Difusor: cuando envían información a los demás dentro de la unidad organizacional. Portavoz: cuando proporciona información”. (p.45).	El liderazgo se compone por tres roles informativos los cuales son: monitor que se encarga de recolectar la información, el difusor el que envía la información a los demás dentro de la organización y el portavoz el que proporciona información.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
Lussier, R. N., Ph. D (2010). <i>Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</i> . CENGAGE	Dos dimensiones del líder: liderazgo orientado a las tareas y el orientado a las personas, ambos valiosos para representar la efectividad del liderazgo. (p. 46).	Un verdadero líder no sólo debe enfocarse al ámbito laboral al cien por ciento porque está perdiendo el lado humano hacia su personal y puede que esa parte este afectado a su trabajo, los dos son de suma importancia.
López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008). <i>Dirección de centros educativos</i> . Madrid: Síntesis.	“Para conducir eficazmente a la organización hacia sus objetivos, necesita ser legitimado o sancionado por una estructura de autoridad, de roles establecidos, jerárquicamente. Pero además, dentro de esa estructura, los miembros de la organización pueden ejercer la cuota de autoridad que les ha sido asignada de diferentes maneras, poniendo en juego sus habilidades, concepciones y su estilo propio con los demás. A estas pautas de conducta o estilo particular de ejercer la autoridad sobre los demás miembros de la organización se denomina liderazgo”. (p. 194).	En todas las organizaciones que nos encontremos o nos desempeñemos se rigen por jerarquías que debemos respetar para un buen funcionamiento, sin embargo debemos poner en juego nuestras habilidades, concepciones y estilo propio con los demás porque esta conducta y el estilo que cada uno posee son formas de ejercer autoridad a los que se encuentren bajo nuestra jerarquía, a esto se le llama liderazgo.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008). <i>Dirección de centros educativos</i> . Madrid: Síntesis.	La autoridad como el liderazgo deben ser estudiados como expresiones del fenómeno más general que constituye el poder. (p. 195).	Un buen líder posee el liderazgo con autoridad el cual lo debe de demostrar con acciones que afirmen que tiene el poder.
López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008). <i>Dirección de centros educativos</i> . Madrid: Síntesis.	“Toda organización configura su propia estructura de poder. En este contexto, la estructura de autoridad y la capacidad de liderazgo son dos de las fuentes que los miembros de la organización pueden tomar como base para conseguir una posición de poder, para ejercer la influencia sobre los demás”. (p. 195).	La organización debe tener una buena estructura basada en el poder, formando la estructura de autoridad y así tener una buena capacidad de liderazgo, el líder puede verse como una figura dominante pero esta influencia puede ejercer sobre los demás.
López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008). <i>Dirección de centros educativos</i> . Madrid: Síntesis.	El hecho de disponer de una posición de autoridad no garantiza, por tanto la presencia de liderazgo. (p. 197).	El hecho de ser la cabeza de una institución u organización no garantiza que sea un líder, muchas de las veces solo puede ser un simple jefe al cual al que obedecer por la posición que ocupa.

<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA</b>	<b>CITA TEXTUAL</b>	<b>COMENTARIO DE LA CITA</b>
López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008). <i>Dirección de centros educativos</i> . Madrid: Síntesis.	Las organizaciones escolares, el ejercicio de liderazgo será diferente al basado en la idea de las escuelas como meras estructuras burocráticas. (p. 197).	La función del líder en una institución educativa no debe verse diferente a la de las demás empresa, porque en la institución también existe la organización.
López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008). <i>Dirección de centros educativos</i> . Madrid: Síntesis.	El concepto de liderazgo debe centrarse en las dimensiones de poder que determinan el proceso de construcción de la realidad y que dan paso a la mediación de las personas en las organizaciones. (p. 197).	El liderazgo ayuda a que se determinen procesos de construcción y que puede ayudar a las personas en las organizaciones.
López, Y. J., Sánchez, M. M., Murillo, P., Estepa., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008). <i>Dirección de centros educativos</i> . Madrid: Síntesis.	“El fenómeno del liderazgo es visto cada vez más como una construcción social de la realidad, en el marco de la interacción entre los miembros de la organización; es un proceso que implica tensiones y contradicciones y ocasionan la continua transformación de las relaciones”. (p. 197).	Muchas veces el ser líder se ve como una figura que construye algo social, pero el ser líder implica tener una buena organización y hay que seguir pasos que impliquen una continua mejora para los demás.
De Ville, J. (1984) <i>La psicología del liderazgo</i> , México: Grijalbo.	“Los hombres y las mujeres no son realmente autómatas para ponerlos a trabajar, e ignorarlos hasta que se descompongan. Ni son computadoras para ser programados y luego hacerlos funcionar día tras día. Las personas no pueden ser consideradas tampoco como parte del inventario, para utilizarse sin considerar sus emociones y necesidades. Los humanos, y seguirán siendo seres emocionales, algunas veces temerosos, otras veces violentos, siempre creativos, que viven en un mundo, muy subjetivo”. (p.142).	Las personas deben ser tratadas con respeto, nunca hay que ignorarlas, sino deben ser consideradas como personas trabajadoras y creativas.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
De Ville, J. (1984) <i>La psicología del liderazgo</i> , México: Grijalbo.	“El liderazgo en contraste con la administración simple, incluye la capacidad para captar la imaginación de las personas, de atrapar la lealtad de los equipos de trabajo, y de motivar a los individuos para hacer más de lo que ellos consideran posible antes de encontrarse con el líder”. (p. 142).	El liderazgo influye en la capacidad de las personas pues se puede captar la imaginación, entusiasmo, la motivación es fundamental para que las personas pongan más de su parte y sea posible obtener una mejor comunicación con su líder.
De Ville, J. (1984) <i>La psicología del liderazgo</i> , México: Grijalbo.	“El nuevo liderazgo ha decidido, en esta era de cambio, que el conducir a las personas a trabajar más inteligentemente, en vez de forzarlas a trabajar tan intensamente”. (p.144).	Es necesario que el líder sepa tratar a las personas con las que trabaja y las motive para trabajar en armonía y no forzarlas para llevar a cabo un buen trabajo.
Munch, L. (2011). <i>Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI</i> , México: Trillas.	“Para Bennis un líder es: capaz de crear una visión, un excelente comunicador, consciente de los desafíos, cómodos con el cambio, capa de equilibrar el corto y el largo plazos y un modelo de integridad”. (p. 152).	El ser líder consiste en tener visión y una buena comunicación para que se hagan cambios favorables y se pueda mantener un equilibrio ya sea a corto o largo plazo.
De Ville, J. (1984) <i>La psicología del liderazgo</i> , México: Grijalbo.	Las personas no son “recursos humanos”, sino seres que necesitan apoyo y motivación para desarrollar su potencial. (p.142).	No debemos de tratar a las personas como recursos humanos, si no como personas que pueden ser capaces de desarrollar diversas actividades y así poder alcanzar su máximo potencial.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
<p>Munch, L. (2011). <i>Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI</i>, México: Trillas.</p>	<p>Hersey- blanchard considera “cuatro comportamientos básicos del líder:  a) hablar. El líder define los papeles e indica qué, cuándo, cómo y dónde llevar a cabo diversas tareas  b) vender. El líder logra el conocimiento y el apoyo  c) participar. El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones  d) delegar. El líder proporciona apoyo” (p. 155).</p>	<p>El líder debe saber hablar para definir que papeles asignar, debe vender el conocimiento, debe participar en la toma de decisiones y debe proporcionar apoyo a las demás personas.</p>
<p>Munch, L. (2011). <i>Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI</i>, México: Trillas.</p>	<p>John Adair aporta “la regla del 50/50, en la que postula que el liderazgo es 50% motivación, la cual proviene del interior de las personas y 50% depende del ambiente, que se relaciona en gran parte con el estilo de dirección”. (p. 161).</p>	<p>Para poder desarrollar un buen ambiente de trabajo debe de existir la motivación la cual la puede dar el líder y por otra parte un ambiente agradable para las personas que laboren en la institución.</p>

### MATRIZ DE REFERENTES FACTUALES

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	EVIDENCIA	INTERPRETACIÓN	REFERENTES TEÓRICOS
<p>¿Cuáles son los tipos de liderazgo que ejerce el director en su función directiva?</p>	<p><i>En lo personal es lo que posee una persona, tiene una visión clara de que quiere ser en un trabajo o en una empresa, ya que dirige de forma nata un cargo y lo desempeña con ideas positivas. (D1: P1)</i></p> <p><i>En equipo tomando en cuenta las ideas de los compañeros maestros como lo es su punto de vista, trabajo armónico y cuando algo no está en el orden que uno quisiera se tienen que buscar estrategias para que se lleve a cabo el trabajo que uno requiera en ese momento. (D1: P2)</i></p> <p><i>Saber manejar un grupo de</i></p>	<p>El liderazgo lo puede poseer cualquier persona que tenga una visión clara de los objetivos que uno quiera lograr en una empresa o institución, por lo tanto al ser buen líder desempeña las actividades de forma positiva.</p> <p>La directora toma en cuenta a los maestros para así poder realizar las actividades de acuerdo a las características de cada uno, para así poder realizar un trabajo armónico.</p>	<p>Solemos definir el liderazgo como: la capacidad de influir en la conducta organizativa de los sujetos sobre bases no explícitas o informales.</p> <p>López, Y. J., M.M., MURILLO. P., ESTEPA., La Vié, M. J. M., Altopredi, M. (2008), p. 196.</p> <p>El liderazgo excelente requiere de un amplio rango de competencias y habilidades de relación. Nadie manifiesta todas las dimensiones todo el tiempo; no obstante todo líder eficaz necesitaría poder utilizar cada una de las dimensiones en diferentes momentos de su desempeño profesional.</p>

	<p><i>personas, trabajo colaborativo, en equipo, tomando en cuenta las ideas que vienen de las personas con diferentes caracteres, esto es fundamental en un trabajo para que se lleve a cabo una buena función de liderazgo en una escuela. (D1: P3)</i></p> <p><i>Leer, participación en talleres, ser paciente, autodidacta, algo que ayuda mucho es tomar en cuenta la idea de los compañeros. (D1: P4)</i></p> <p><i>Como la palabra lo dice liderazgo viene de líder de una persona que esté al frente de algo en este caso de la escuela es una directora que nos</i></p>	<p>Hay que saber cómo tratar a las personas tomando en cuenta las diferentes características con las que pueda contar cada uno de ellos, ya que esto es fundamental para poder llevar a cabo un buen liderazgo.</p> <p>Se tiene que tener iniciativa en algunos casos, ser participativo, pacientes y sobre todo que se pueda interactuar con los demás compañeros de manera pasiva.</p>	<p>Sugerman, J., Scullar, M., y Wilhelm, E. (2014), p. 6.</p> <p>Roles de decisión del liderazgo incluyen al:  Emprendedor: cuando innovan y ponen en marcha las mejoras.  El de gestor de problemas: cuando emprenden acciones correctivas durante situaciones de crisis o de conflicto.  El de quien asigna los recursos: cuando programa, solicitan autorización y realizan actividades de la elaboración de presupuestos.  Lussier, R. N., Ph. D. (2010), p. 45.</p> <p>Cuando hablan de liderazgo, el criterio de referencia son las características personales de los sujetos que ejercen el poder, tanto de manera formal como de manera</p>
--	--	--	---

	<p><i>dice que actividades se realizaran para el aprendizaje de los alumnos. (M1: P1)</i></p> <p><i>Programando las actividades y las reparte a cada maestro y nos va diciendo como se realizaran en cuanto a un evento, es muy organizada y siempre está pendiente de todo. (M1: P2)</i></p> <p><i>Es la función que tiene una persona en un determinado grupo, persona que está al frente de una empresa o institución y que tiene la capacidad de guiar a las demás personas hacia</i></p>	<p>Es una persona que está al frente de una empresa en este caso una directora en una escuela primaria, es la persona la cual dice que es lo que se tiene que realizar para el buen funcionamiento de la institución.</p> <p>Un líder puede ser un programador de actividades para las personas que lo rodean en este caso la directora planea sus actividades y luego las reparte entre su colegiado.</p>	<p>informal, o bien de las características de su conducta como líderes. López et al, (2008), p. 194.</p> <p>Dominante, vanguardista y energético que tienden hacia estos estilos prefieren ambientes emocionantes, donde pueden actuar con rapidez e intentar cosas nuevas. También suelen aburrirse con tareas repetitivas y hasta es posible que se sientan inquietos cuando se espera que se</p>
--	---	--	---

	<p><i>una buena meta. (M2: P1)</i></p> <p><i>La ejerce de una manera correcta, siempre pendiente de todo lo que ocurre en la escuela ya que es una persona activa. Y le gusta que las cosas salgan bien. (M2: P2)</i></p>	<p>Puesto que ocupa un sujeto que tiene la habilidad de estar al frente de un grupo de personas y que cuenta con la capacidad de guiar a los demás hacia un objetivo.</p> <p>El líder debe de ejercer de manera correcta su liderazgo, tomando en cuenta lo que sucede a su alrededor, para que así las demás personas puedan desenvolverse de manera adecuada en el área de trabajo y todos tengan actividades que realizar.</p>	<p>trabaje de manera metódica durante largos periodos. Sugerman, et al, (2014), p.16.</p>
--	---	---	---

### MATRIZ DE REFERENTES FACTUALES

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	EVIDENCIA	INTERPRETACIÓN	REFERENTES TEÓRICOS
<p>¿Qué características de liderazgo tiene el director al desempeñar su función directiva?</p>	<p><i>Gestión educativa, el buen manejo de la curricula educativa y saber cuáles son las nuevas estrategias que maneja la reforma educativa actual, por que ayuda a que el trabajo se realice de manera guiada y no solo. (D1: P5)</i></p>	<p>La gestión educativa es importante y saber el manejo de la curricula porque así se sabe cuáles estrategias son las que se pueden tomar de acuerdo a las capacidades del colegiado y hace que el trabajo se realice de manera guiada y de acuerdo a lo de la reforma actual y no solo por querer hacer un trabajo por querer entregar.</p>	<p>Habilidades en la organización: estas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen las destrezas para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Madrigal, T. B. E. (2002), p. 3 y 4.</p>
	<p><i>De acuerdo a las habilidades y competencias de cada uno de los compañeros, en forma cordial y amable para que puedan desempeñar con gusto el trabajo que se les encomienda. (D1: P6)</i></p>	<p>Tomando en cuenta las habilidades y capacidades de cada uno de los maestros para que así puedan desempeñar un mejor trabajo y puedan hacerlo con gusto porque se les toma en cuenta que puedan realizarlo y no solo hacerlo por obligación.</p>	<p>Habilidades interpersonales: para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a</p>

	<p><i>Considero que es regular por la diversidad de compañeros que todavía se están adaptando a los nuevos cambios y eso ha hecho que mis propias ideas las tenga que cambiar porque no puedo desempeñar un trabajo por si sola. (D1: P7)</i></p> <p><i>De acuerdo a las competencias de los maestros y a sus actitudes al realizar las actividades, organizando todo de manera adecuada y tomando en cuenta al personal. (M1: P3)</i></p>	<p>Es importante que los docentes como la directora en conjunto acepten los cambios que se han hecho y entre todos pensar en el mejoramiento de la escuela y por lo tanto lograr un mayor aprendizaje en los niños, pero el trabajo debe de ser colaborativo.</p> <p>Se toma en cuenta las aptitudes y cualidades de los maestros al realizar las actividades, todo esto realizándolo de una manera adecuada para que los maestros vean que se le toma en cuenta en todas las</p>	<p>partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo. Madrigal, T. B. E. (2002), p. 4.</p> <p>El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Madrigal, T. B. E. (2002), p.8.</p> <p>El directivo debe de saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados. Madrigal, T. B. E. (2002), p.8.</p>
--	--	---	---

	<p><i>La participación, el cumplimiento de cada maestro en cuanto a su planeación, pero en si más que nada el cumplimiento que demuestre el docente en la escuela. (M1: P5)</i></p> <p><i>Buena, es una persona organizada y siempre activa, pero también comisiona a las docentes de acuerdo a sus habilidades y hace que el trabajo se colaborativo y de manera armónica. (M1: P6)</i></p> <p><i>Muy bien, excelente porque el trato que nos proporciona es amable, siempre nos escucha y nos ayuda cuando tenemos alguna duda, su trabajo es humanitario. (M1: P7)</i></p>	<p>actividades.</p> <p>Es importante que cada maestro tenga disponibilidad al momento en que se realicen las actividades dentro de la institución, siempre y cuando todo este marcado en su planeación.</p> <p>La directora es una persona emprendedora, que siempre está pendiente de todas las actividades que se llevan en la escuela, pero también delega a los maestros actividades de acuerdo a sus experiencias y hace que las tareas se realicen de manera colaborativa.</p> <p>La confianza que da la directora a los maestros es excelente porque siempre está pendiente de lo que se realizara es cordial y cariñosa con todos y si se presenta algún problema</p>	<p>El líder es un personaje que ejerce su liderazgo y tiene gran influencia en las personas para alcanzar los objetivos en beneficio de todos. (Madrigal, 2002, p.8).</p> <p>Un líder siempre tiene la habilidad de influir en los demás. Lussier, et al (2010), p.6.</p>
--	---	---	---

	<p><i>Dependiendo de las cualidades de los maestros, y consensando con los demás maestros cual actividad podría desarrollar cada maestro. (M2: P3)</i></p> <p><i>La disponibilidad, responsabilidad de cada uno de los compañeros y el compromiso con el que reciben las comisiones. (M2: P5)</i></p> <p><i>Es una persona muy dinámica activa trata de que todas las actividades se lleven a cabo de manera adecuada en tiempo y forma. (M2: P6)</i></p>	<p>ayuda a solucionarlo.</p> <p>Una característica que distingue a la directora es que las actividades que realizara con sus maestros siempre las lleva a consenso para que de acuerdo a sus capacidades puedan desarrollarla de la mejor manera posible.</p> <p>La directora ha formado un grupo unido que al momento en que ella da una comisión los demás maestros las reciben con compromiso.</p> <p>La principal característica de la directora es que es una persona impulsiva y eficiente ya que trata de que todas las actividades se realicen de una manera adecuada en tiempo y forma.</p>	
--	---	--	--

### MATRIZ DE REFERENTES FACTUALES

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	EVIDENCIA	INTERPRETACIÓN	REFERENTES TEÓRICOS
<p>¿Cómo se refleja el liderazgo en el trabajo del aula y en la escuela?</p>	<p><i>Hasta el momento considero que le ha costado trabajo porque yo tengo ideas diferentes porque me gusta el cambio y me gusta que ellos también estén en el cambio, para que las actividades se realicen los compañeros deben de estar a la vanguardia y si en mi caso no lo puedo desarrollar así los compañeros tendrían más dificultades en la aceptación, mencione regular por que estamos haciendo cambios en ciertas actividades y en otras ocasiones los compañeros se han sentido escuchados, importantes y se han sentido parte de esta institución educativa por el valor que se le da a cada uno. (D1: P8)</i></p>	<p>El liderazgo ha sido de manera adecuada porque la directora toma mucho en cuenta a los docentes y siempre está dispuesta al cambio, para que las actividades se realicen de una manera satisfactoria, esto hace que los maestros también estén dispuestos al cambio y a querer mejorar en todas sus actividades aunque hay pocos que no están de acuerdo con los cambios la directora los escucha y así hace que se sientan parte de la escuela y no distantes por no querer aceptar los cambios que se puedan realizar dentro del plantel educativo.</p>	<p>Para conducir eficazmente a la organización hacia sus objetivos, necesita ser legitimado o sancionado por una estructura de autoridad, de roles establecidos, jerárquicamente. Pero además, dentro de esa estructura, los miembros de la organización pueden ejercer la cuota de autoridad que les ha sido asignada de diferentes maneras, poniendo en juego sus habilidades, concepciones y su estilo propio con los demás. A estas pautas de conducta o estilo particular de ejercer la autoridad sobre los demás miembros de la organización se denomina liderazgo. López et al (2008), p. 194.</p>

	<p><i>La infraestructura, la solidaridad, el trabajo armónico, la integración e inclusión de padres de familia, maestros, alumnos, el medio exterior que nos rodea en este caso está el sector salud, cuestiones políticas todo esto ha ayudado a la mejoría de la misma. (D1: P9)</i></p> <p><i>Que haya capacitaciones para los directivos de cómo lograr unas metas más rápidas que ya no sean a largo plazo sino a corto plazo y otra sería que haya más disponibilidad con el director para con los maestros. (D1: P10)</i></p>	<p>Los maestros y directora mantienen un trabajo armónico ya que siempre se está buscando la inclusión de todo el personal y no solo de ellos sino también de los padres, niños e instituciones que rodean el centro de trabajo ya que ellos también son parte fundamental para que se pueda obtener un buen liderazgo.</p> <p>Algo que ayuda al buen liderazgo de una institución es que se realicen capacitaciones constantemente donde se involucre al director para desempeñar mejor su trabajo y que hagan que se planteen metas no a largo plazo sino a corto plazo.</p>	<p>Dos dimensiones del líder: liderazgo orientado a las tareas y el orientado a las personas, ambos valiosos para representar la efectividad del liderazgo. Lussier, et al (2010), p. 46.</p> <p>Toda organización configura su propia estructura de poder. En este contexto, la estructura de autoridad y la capacidad de liderazgo son dos de las fuentes que los miembros de la organización pueden tomar como base para conseguir una posición de poder, para ejercer la influencia sobre los demás”. López, et al (2008), p. 195.</p>
--	--	--	--

	<p><i>Ayuda a sacar los trabajos más rápidos, se trabaja con entusiasmo, la comunidad responde al llamado porque ven que hay atención de manera inmediata hacia ellos. (D1: P11)</i></p> <p><i>Individual, colectiva, por medio de palabras claves un ejemplo de ello sería: cuando se necesita hacer una actividad y un compañero aún no tiene la disponibilidad de hacerlo se les tiene que hablar de manera adecuada para que ellos logren desarrollar las actividades de una manera adecuada y satisfactoria, porque hay compañeros que no quieren aceptar los cambios y al no tener comunicación se puede llegar a un momento de irritación por lo tanto se tiene que manejar mucho la paciencia y la tolerancia. (D1: P12)</i></p> <p><i>Tener en cuenta la habilidad y destreza de mis alumnos porque si</i></p>	<p>Se trabaja con entusiasmo para que la comunidad vea que están respondiendo a sus peticiones y haya colaboración por parte de la comunidad.</p> <p>El liderazgo se refleja de manera individual y colectivamente mediante palabras claves que hagan que los compañeros maestros se sientan capaces de realizar las actividades y desarrollarlas de una manera adecuada y satisfactoria, porque al no tener una buena comunicación el liderazgo puede verse fracturado por lo tanto al ser líder se tiene que tener mucha paciencia y tolerancia.</p> <p>Se toma en cuenta la experiencia de los alumnos</p>	<p>Roles informativos del liderazgo incluyen: Monitor: cuando recaban información. Difusor: cuando envían información a los demás dentro de la unidad organizacional. Portavoz: cuando proporciona información. Lussier, et al (2010), p.45.</p> <p>El nuevo liderazgo ha decidido, en esta era de</p>
--	---	---	--

	<p><i>no conozco esto no se podrían desarrollar bien las actividades y no sabría cómo implementarlas y teniendo en cuenta estos aspectos puedo mantener el liderazgo en mi salón. (M1: P4)</i></p> <p><i>Colaborativo y participativo sin problemas, pues siempre nos escucha y nos ayuda a que nuestras actividades se puedan realizar bien. (M1: P8)</i></p> <p><i>Hasta ahora no, porque siempre está en la disposición de escuchar a las personas y es una persona que siempre está pendiente de todo. (M1: P9)</i></p> <p><i>Actividades como la ruta de mejora, los lineamientos que marca la nueva reforma tomando en cuenta</i></p>	<p>porque si no se conocieran estas aptitudes no se podría desarrollar un buen trabajo en el aula y por lo tanto no se obtendría un liderazgo adecuado.</p> <p>El trabajo debe ser colaborativo ya que siempre son escuchados y el director hace que las actividades se realicen de una mejor manera.</p> <p>El liderazgo está reflejado de una manera adecuada, porque la directora siempre está en la mejor disposición de estar pendiente de todo y de ayudar cuando lo es necesario.</p> <p>Se refleja el liderazgo en el trabajo colaborativo que se lleva a cabo en las reuniones</p>	<p>cambio, que el conducir a las personas a trabajar más inteligentemente, en vez de forzarlas a trabajar tan intensamente. De Ville J., (1984), p.144.</p> <p>John Adair aporta “la regla del 50/50, en la que postula que el liderazgo es 50%</p>
--	---	---	---

	<p><i>como empezaron los niños en aprendizaje y cuales han sido sus avances, pero también tomado en cuenta la convivencia que se da en la escuela que sea sana y pacífica.</i> (M1: P10)</p> <p><i>Primero sería planear teniendo en cuenta los objetivos y los aprendizajes esperados de mis alumnos, y logrando que los alumnos presten atención a la clase.</i> (M2: P4)</p> <p><i>Lo considero bueno, porque siempre toma en cuantas nuestras actitudes y las opiniones, tratando de que a cada maestra la comisión que se le asigne la lleven a cabo.</i> (M2: P7)</p>	<p>tomando en cuenta la ruta de mejora y el manejo de los lineamientos que marca la nueva reforma educativa.</p> <p>Para obtener un buen liderazgo primero se tiene que planear tomando en cuenta los objetivos y aprendizajes esperados para lograr que los alumnos presten mayor atención a la clase.</p> <p>El liderazgo de la directora lo considero bueno porque siempre toma en cuenta las actitudes y opinión de los compañeros.</p>	<p>motivación, la cual proviene del interior de las personas y 50% depende del ambiente, que se relaciona en gran parte con el estilo de dirección”. Munch, L., (2011), p. 161.</p> <p>El nuevo liderazgo ha decidido, en esta era de cambio, que el conducir a las personas a trabajar más inteligentemente, en vez de forzarlas a trabajar tan intensamente. De Ville, J., (1984), p.144.</p>
--	---	---	---

	<p><i>La directora siempre ha estado abierta al dialogo orientándonos en las participaciones que realizamos y siempre está pendiente de que todo se desarrolle de manera armónica y que exista la unidad. (M2: P8)</i></p> <p><i>A veces las actitudes de los docentes, porque hay algunos que no aceptan las críticas y por lo tanto hacen que el trabajo se sienta pesado. (M2: P9)</i></p> <p><i>La orientación en las aulas y dialoga con los padres de familia, alumnos visitando las aulas para comprobar si se trabaja de acuerdo a lo planeado. (M2: P10)</i></p>	<p>La directora siempre se ha mostrado pendiente de los maestros orientándolos a que realicen las actividades de manera armónica.</p> <p>Muchas veces las actitudes de los maestros pueden afectar el liderazgo ya que hay algunos que no aceptan las críticas y hacen que no sea un ambiente armónico.</p> <p>La directora tiene disposición al estar pendiente de lo que se realiza dentro de las aulas, platica con los padres de familia y alumnos, visita las aulas para ver si se está trabajando de acuerdo a lo planeado.</p>	
--	---	---	--