

**El liderazgo educativo frente a la crisis sanitaria
y su repercusión en el sistema organizacional del
Colegio Augusto Mendoza Moreira**

**Educational leadership in the face of the health
crisis and its impact on the organizational system of
the Augusto Mendoza Moreira School**

Daysi Piedad Macancela-Morocho

Universidad Espíritu Santo - Ecuador
daysimacancela@uees.edu.ec

Mariela Geomaira Paredes-Baldeón

Universidad Espíritu Santo - Ecuador
marielaparedes@uees.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.588

RESUMEN

La siguiente investigación surge del interés por conocer las funciones que ejercen los directivos de la institución educativa frente a las difíciles circunstancias suscitadas en el entorno, que los llevan a enfrentar una crisis sanitaria donde las buenas prácticas, la cooperación, la innovación, la resiliencia y la transformación de un buen liderazgo, es el mejor aliado para dar continuidad al proceso educativo, que se convierte en el pilar fundamental de una sociedad que día a día sufre cambios determinantes; esto indica que las actividades asignadas por el líder deben ser planificadas y desarrollarse coordinada e interactivamente con toda la comunidad educativa.

Con el fin de obtener un mejor resultado de la parte teórica del tema de investigación, se analizan teorías y otros estudios sobre las dos variables objeto de estudio. Como objetivo se propone crear un modelo de liderazgo educativo que sirva de guía para los futuros gerentes frente a desafíos emergentes, se emplean métodos científicos tales como el histórico lógico, la inducción-deducción que permiten estudiar cómo han sido los acontecimientos generados y el impacto en su organización citando fuentes para la descripción de características fundamentales, utilizando instrumentos como la encuesta, la entrevista, que den respuestas a las actitudes conductuales presentes, bajo un enfoque mixto que proporcione el grado de respuesta que ha tenido el rol del gerente en el desenvolvimiento de su gestión; que permita aportar a las principales definiciones, conceptos y estrategias de liderazgo educativo y sistema organizacional en las instituciones formativas.

Cómo citar este artículo:

APA:

Macancela Morocho, D., & Paredes-Baldeón, M., (2021). El liderazgo educativo frente a la crisis sanitaria y su repercusión en el sistema organizacional del Colegio Augusto Mendoza Moreira. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-2), 5-24. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.588>

Descargar para Mendeley y Zotero

Palabras clave: sistema organizacional; liderazgo educativo; crisis sanitaria

ABSTRACT

The following research arise from the interest of knowing the functions that control the Principals of the Educational Institution refering to the difficult circumstances in the environment, Which leads to face to a healthy crisis, where good practices, cooperation, resilience and the transformation of good leadership is much better to continúe to the to the Educational process, Which becomes the fundamental trunk of a society that goes decisive changes everyday; it indicated by the leader must be planned and developed, interactived with the Educational community.

To get a best result from the theoric part of the research it analyzes theories and other studies about two study proyect. As an objective, We propose to create a leadership model that will be a guide for the future managers in front of emergencies, here applies scientific methods like: The logical historic; induction-deduction; Which allows to study how have been the historical events and the impact on its organization giving sources for the description of main characteristics, using instruments as the surveys, News, interview, etc. Which gives us certain answers to the behavioral attitudes, that gives the level of responses refering to the manager's role of his job, that it allows to contribute to the different definitions, meanings and leadership strategies and organizational system in training Institutions.

Key words: organizational system; educational leadership; health crisis

Introducción

El significado de liderazgo ha tomado gran importancia en los últimos tiempos, siendo objeto de estudio en diversas investigaciones a medida que el sistema educativo se ha ido transformando. Se cree que los líderes educativos pueden lograr un gran cambio en la calidad de las instituciones lo que ha llevado acrecentar su responsabilidad y ha colmado de expectativas a la comunidad hacia su desempeño, es así que el liderazgo se toma como punto de partida para mejorar la calidad educativa.

Se sitúa al liderazgo como un ente basado en principios siendo un paradigma transformacional o una nueva forma de pensar que pone en práctica la personalidad y el corazón mismo del líder, proyectándose a mantener el proceso de aprendizaje de manera continua, la lectura constante para dispersar la ignorancia, orientándose al servicio no solamente como una misión laboral sino un sentido de responsabilidad con los demás, irradiando energía positiva, manteniendo una actitud que contagie, alegría que demuestre confianza en su equipo, compartiendo las ideas de los demás.

El líder es el que cree en el potencial de los integrantes de su organización, manteniéndose actualizado, rodeándose de personas que lo ayuden a progresar, aceptando sus errores y comprendiendo sus imperfecciones, que tome la vida como una aventura con el mero propósito de que valdrá la pena arriesgarse y no estancarse, tomando las debilidades de los demás y convirtiéndolas en habilidades, procurando una mente y cuerpo sano (Covey, 2013) citado en (Villamil, 2016).

Se toma al Liderazgo como la brújula de conducción para el gestor, ya que será el que influya en los demás a hacer cosas que mejoren los aprendizajes en los estudiantes, por ello se pretende analizar cómo influye éste en los directivos y docentes de la Unidad Educativa Augusto Mendoza Moreira, los lineamientos, decisiones, planteamientos, ideas, procesos que se tuvieron que crear y cómo estos antecedentes afectaron en el funcionamiento de la institución,

ya que sufrió los estragos de una crisis sanitaria que nació en Asia a finales del año 2019, afectado a nivel mundial a todos los sectores económicos, sociales y otros.

La educación fue el sistema que debió de manera fundamental adaptarse al cambio desde sus miembros, la bioseguridad dentro de las instituciones, lugares de trabajo en sus hogares, indagando en plataformas, estrategias y condiciones para llegar a los estudiantes, manteniendo una armonía organizacional de acorde a la urgencia establecida, creando respuestas que den soluciones de forma positiva al entorno educativo y logrando una comunicación permanente dentro de la misma.

Mediante el estudio de la situación se evidenció que la institución carecía de una comunicación clara entre el organismo regulador es decir el Ministerio de Educación y la institución educativa, habiendo un total desconocimiento de las directrices que se iban a desarrollar, lo cual generó desorganización en todo el sistema porque los docentes no estaban orientados a trabajar bajo una modalidad virtual, los padres y estudiantes se encontraban en la misma situación, todo debido a que había desconocimientos de los recursos tecnológicos a utilizar.

Se buscó encontrar las mejores soluciones para aquellos estudiantes que no tenían acceso a internet proporcionándoles fichas pedagógicas impresas, sin embargo, necesitaban el acompañamiento de un docente, y ellos no se encontraban preparados para trabajar con plataformas e insumos tecnológicos, ese sentido de urgencia creada en el ambiente lleva a tomar decisiones acertadas o equivocadas que repercutirán en el funcionamiento de su organización.

Este actuar en conjunto con la comunidad definen al sistema organizacional en dos aspectos político y pedagógico; en el político se incluye la ley de educación, su respectivo reglamento y dirección escolar; en lo pedagógico se refiere a la parte técnica del docente, ciclos escolares, contenidos formativos, materiales de enseñanza, horarios y otros, su objetivo es la organización humana, integrada por individuos que asumen diferentes

roles: aprendientes, docentes, directores y personal administrativo cuyo fin es afianzar la transferencia, logro y creación del saber Gajardo(2013) citado en (Bolivariana, 2017).

El comportamiento de un grupo educativo se debe a factores internos y externos, estos factores externos pueden ser las condiciones físicas y a las situaciones en las cuales se desarrolla el desenvolvimiento de sus integrantes, mientras que en los factores internos se refieren a los elementos humanos que participan e integran la institución (Alvarez,1992) citado por (Loo-Chavez, 2017).

En consecuencia es importante tener una visión clara, integradora, realista de cómo estos factores afectaron al clima organizacional haciendo que dé un vuelco en su estructura de normalización, partiendo desde el confinamiento de los ciudadanos, los cuidados pertinentes solicitados y las disposiciones dadas por el Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y emergencias (COE), las instrucciones impartidas por el ministerio de educación, algunos presentados en tiempos cortos con acciones inmediatas que tomaron por sorpresa a los docentes en algunos casos.

Siendo prioridad para el docente indagar en sus propios conocimientos y complementar aquello que sea necesario mediante capacitaciones en recursos y estrategias digitales, lo que establece un ambiente de incertidumbre, creando una conexión inusual entre docentes y estudiantes mediante las redes sociales como medio de comunicación, todo aquello ha repercutido en todo el accionar de la comunidad, buscando construir un ambiente que propicie el logro de los objetivos y mejore la organización.

Revisión de literatura

Las instituciones educativas se encuentran hoy en un entorno muy complejo ya que la constante adaptación al cambio, la economía, la tecnología y los diferentes factores han ocasionado que los directivos deban tomar el liderazgo de sus instituciones con una incertidumbre siempre presente; con el fin de clarificar las variables puestas en consideración se analizan definiciones

de distintos autores.

Liderazgo educativo

El liderazgo educativo es un tema que ha sido analizado en los últimos años, desde la parte de la investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se consigue lograr la opinión entre los representantes políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las instituciones educativas y de la instrucción que reciben los estudiantes.

El liderazgo educativo es fundamental para aumentar la eficiencia y alcanzar la igualdad en la educación, existen naciones que investigan aplicar normas de educación por medio de la situación que se atraviesa en los actuales momentos, la posición de las instituciones educativas y los líderes escolares se ha ido transformando. Muchas naciones se han apartado en desvinculación, alcanzando que las instituciones educativas sean más autónomas al instante de recibir una resolución y proporcionando más deberes en el logro de productos.

Al mismo tiempo, las exigencias para progresar en el cumplimiento general de los alumnos mientras tanto se consideran los diferentes aspectos que influyen en ellos, realizando presión en las instituciones para que se fomenten las prácticas de enseñanzas construidas. Entre los principales fundamentos del sistema escolar se hace referencia al líder, que es quien determina las funciones que se desarrollan.

En consecuencia, los líderes en los diferentes sistemas escolares son designados a desenvolver varios papeles en las categorías en las que se encuentran ligados (Monroe, 2014) citado por (Palacios, 2015). En nuestro país, los roles en el campo de acción hacen al administrador tramitar el desarrollo de autocontrol de la educación de los estudiantes en los establecimientos educativos, también la actuación de dirigir y verificar el comienzo eficaz de los sistemas educativos.

Dentro de las líneas generales se ubican las competencias de liderazgo en el extenso marco,

que se encuentra direccionado al estímulo intercultural de los docentes, fomentando de esta manera el crecimiento profesional, para la culminación de las actuaciones de liderazgo, conduciendo de este modo la planificación curricular. El liderazgo educativo consiste en la capacidad de coordinar, establecer y fomentar áreas y medios para una transformación mediante un análisis positivo de las circunstancias que impiden el progreso de todos.

El líder educativo posee las siguientes características es: colaborativo, reflexivo, imaginativo, inspirador y enseña a sus estudiantes a ser independientes. Existen ciertas cualidades que un líder educativo debe fomentar como es la comunicación, el análisis, la investigación eso le permitirá examinar diferente información que reciba, por lo tanto, debe prestar atención a los acontecimientos que se le presentan.

También hay ciertas dimensiones para que un líder educativo sea eficaz y exitoso como: establecer objetivos claros, dotar de incentivos, dar ayuda específica y ejecutarlo con la colectividad, facilitar mejores procedimientos, fomentar una educación en beneficio de toda una comunidad en la cual colaboren y se ejecuten en una organización para mayor colaboración.

El liderazgo compartido estimula al director a desarrollar el liderazgo del personal docente e induce, por medio de trabajos colaborativos y juegos en equipo a terminar con algo que sea inflexible y fijo como la cultura escolar de años pasados. El liderazgo pedagógico se interpreta como un equipo de personas que se forma y aplica junta en una sociedad laboral de formación con una dirección de propósito distribuido (Spillane, 2006) citado por (Rittaco & Bolívar, 2016). Si bien, el tema de la autoridad formal y/o moral de los directores y la carencia de una ordenación reglamentaria que consolide en las respectivas toma de decisiones en relación con los aspectos pedagógicos o de innovación educativa, reúnen los canales de acción en la respectiva necesidad de apoyo donde se involucra a la comunidad educativa.

Cabe destacar el juego de las respectivas

destrezas sociales y de la relación con el director. Por medio de la convicción y el convenio se hace posible producir un capital que se relacione con el personal que proporcione ofertas para salir adelante en lo establecido. Si bien, nos referimos a un tipo de autoridad (moral) que se estructura a largo plazo y que disminuye en cuanto se libera el cargo de directivo.

El liderazgo directivo puede aumentar significativamente las condiciones laborales y de aprendizaje de los docentes, proceso que impresionan en los aprendizajes de los alumnos, si bien en muchas naciones, se ha observado la necesidad de reforzar las respectivas prácticas de liderazgo en cuestión de lo que se ha observado una distancia entre el liderazgo y las prácticas instruccionales, es decir las orientadas en los procesos de enseñanza aprendizaje (Aparicio, 2019).

Los retos que las instituciones educativas enfrentan crecen en complejidad y ahí la necesidad de redefinir y llevar a cabo el liderazgo escolar, por ello se deben tomar en cuenta algunos aspectos como: apoyar los grados más altos de autonomía, las funciones de liderazgo que mejoran los resultados de aprendizaje en las instituciones educativas y las diferentes organizaciones.

El liderazgo educativo es un término de análisis y de procedimiento orientado al estudio de la organización, la resolución y emprendimiento de ingreso al mando como potencia y como componente restrictivo en el contexto de las diferentes instituciones educativas (Díaz M. , 2019). Se entiende que el liderazgo es un tema que está en estudio por la función que ejerce en las diferentes instituciones y dicha función tiene mayor relevancia de parte del líder educativo que conllevan a la ejecución de un funcionamiento óptimo.

Sistema organizacional

El sistema se define como un todo organizado o complejo, combinado de partes formando un todo complejo orientado hacia una finalidad; orientado a diferencias: dos tipos de sistemas

cerrados y abiertos perteneciendo la educación a este último debido a que está conformado por todos los actores educativos desde el órgano regulador, los distritos, docentes, padres de familia, estudiantes, buscando un mismo objetivo y se debe reajustar según las condiciones que se presenten en su contexto (Chiavenato I. , 2007) como se citó en (Garbanzo Vargas, 2016).

Las organizaciones educativas se definen por formarse por un número de individuos con finalidades trazadas para conseguir metas claras, trabajando en su construcción, pues requiere de normas, lineamientos, procedimientos que regulen las relaciones entre la comunidad; las competencias de cada integrante y su nivel de responsabilidad que le corresponde dentro de su rol como profesional educativo. Normalmente las instituciones sufren ajustes curriculares y cambios desde los organigramas estructurales, con la intención de organizar y administrar con las exigencias que va surgiendo mediante nuevos objetivos tratados.

El sistema organizacional educativo tuvo que sufrir cambios siguiendo los lineamientos trazados para momentos de emergencias con el objetivo de asegurar un bienestar ante la presencia de enfermedades que repercuten en el ámbito educativo; formulando normativas e implementaciones de forma obligatoria para que las instituciones tomaran como procesos a seguir, en sus diferentes modalidades. Se establecen parámetros como inasistencia de los estudiantes y llevar las clases no de manera virtual sincrónica, sino de manera asincrónica desde casa, como la tecnología que les proporcione facilidad.

El cambio organizacional se toma como una transformación asociada al diseño de su organización, el personal eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se debe ejecutar un cambio y maneja las estrategias para lograrlo. Así estas transformaciones pueden ser promovidas por fuerzas internas y externas. Este contorno externo suele ser la consecuencia de varias transformaciones producto de la complejidad y dinámica social, como también puede ser el resultado de otras prácticas aplicadas en otras instituciones (Garbanzo-Vargas, 2016).

En el Ecuador se vieron afectados alrededor de 4,6 millones de niños que tenían acceso a las instituciones, en el momento actual se ven enfrentados en el desafío de continuar aprendiendo, ya que solo el 27% de los hogares tiene acceso a internet, lo que comprende que 6 de cada 10 niños no podrían continuar con sus estudios a través de clases virtuales, la situación se presentaba muy grave para los estudiantes en zonas rurales, pues solo el 16% contaba con internet en casa (Unicef, 2020).

Dentro de normativas se establece la vulnerabilidad en diferentes casos aplicados para toda la comunidad educativa, llevando el liderazgo la rectoría de la institución y sus autoridades; bajo las referencias impartidas desde los organismos estatales, donde pretendió capacitar a docentes y estudiantes para recibir una educación que incluya de manera importante la participación de los padres de familia como guía principal para el alumno en este proceso.

Se establece trabajar por subniveles, planificar actividades de acorde a las fichas pedagógicas proporcionadas por el Ministerio de Educación basadas en el (ABP) aprendizaje basado en proyectos, el cual se debe efectuar no más de dos horas diarias, se mantiene comunicación constante con los padres de familia mediante canales tecnológicos, se optimizan los materiales escolares y se programa la revisión de los trabajos realizados por los estudiantes durante este tiempo de desarrollo en casa, valorando por medio de rúbricas el esfuerzo de cada uno de ellos.

Metodología

La investigación histórica “Representa el análisis y observación de los acontecimientos como resultado de un delimitado crecimiento, desde la perspectiva de cómo se manifiestan los cambios y así se llega a la situación real” (Rojas V. M., 2011). En efecto, del análisis histórico se extiende la idea directa del período, por lo cual sus trabajos indican la resolución de procesos, en los diferentes ambientes y entornos en que se han elaborado los sucesos naturales, citado por (Andrés & Alipio, 2017) hace referencia al

estudio desde su recorrido a lo largo de la historia, sus limitaciones comunitarias, monetarias y políticas en las distintas etapas.

Lo lógico analiza lo histórico y deduce conclusiones. Si bien la combinación de lo histórico con lo lógico no es una reproducción de la historia en todas sus partes, sino que representa solo su naturaleza, por tanto, lo histórico y lo lógico están rigurosamente ligados. Lo lógico para revelar la naturaleza del asunto exige de la información que brinda lo histórico. Todo lo expuesto se resume en que lo lógico es lo histórico. Por lo tanto, lo histórico no debe limitarse fijarse sólo a la presentación de los sucesos, sino también en encontrar la lógica objetiva, el avance histórico como propósito de investigación.

El método inductivo es el que utilizan los investigadores porque tiene como punto de partida los hechos particulares o precisos para llegar a las conclusiones generales. Este método es utilizado en las ciencias fácticas (naturales o sociales) y por ende se fundamenta en la práctica. El método deductivo lo emplean los investigadores porque parten de proposiciones generales o más universales a una afirmación particular. Este método es utilizado en las ciencias formales (matemática y lógica) y por ende se fundamenta en el razonamiento, citado por (Corona, 2016) hace referencia al método inductivo que parte de lo específico a lo general, por lo cual, es relativa y explicativo, este método de investigación se destaca por su excelencia.

Cuando se trata de trabajar temas de investigación ligados en áreas sociales normalmente se utilizan métodos cualitativos porque se mide la satisfacción o subjetividad de los participantes en cuanto a las situaciones y con los cuantitativos se reporten datos estadísticos que nos que proporcionan resultados entre las variables que se estudian, por esto se ha decidido realizar este estudio bajo un enfoque mixto, pues los dos tienen riquezas de especificidad para complementarse dentro de lo requerido.

Según Creswell y Plano Clark (2011) el método mixto lo definen aspectos como:

Recoger y analizar de manera convincente datos tanto cualitativos y cuantitativos.

Dar prioridad a uno de ellos o encontrar un equilibrio en ambos.

Se emplea en estudios o diferentes fases de la investigación.

Emplea procedimientos tomando en cuenta la complejidad de la sociedad y el marco lógico empleado.

Combinar los procedimientos en vínculo directo con el plan de estudio.

Por tanto, se considera que los métodos mixtos constituyen un camino en la respuesta investigativa para formalizar, desarrollar y explicitar de forma reflexiva los datos que resulten aplicados a un contexto de índole educativo que se está tratando, citado por (Moscoso, 2016).

Como procedimiento de investigación se utiliza la técnica de encuesta, porque permite obtener, clasificar, ordenar y elaborar datos más eficientes de cifras, porcentajes, que den paso no solo a tener una recolección de datos sino crear opiniones acerca de los criterios estudiados, y los resultados den la oportunidad de hacer devoluciones a la sociedad para contribuir a soluciones basados en los resultados adquiridos.

La entrevista permite la recolección de datos, teniendo acceso a información concreta que no se encuentra establecida en fuentes de información, logrando mostrar los diferentes criterios de las personas involucradas y cómo repercute en ellos, ya que a través de la mirada de ellos se pueda palpar la realidad del problema, exponiendo las características propias de la investigación.

El criterio de expertos siendo un método de validación fiable para realizar una investigación, se lo puede definir como la opinión de personas que tienen experiencia y trayectoria reconocida en el tema de investigación, pueden proporcionar información, juicios, evidencias y estimaciones que aporten a la valoración del desarrollo en el trabajo expuesto.

Resultados

Las encuestas fueron elaboradas con 8 preguntas para los docentes en relación con el liderazgo que los directivos desempeñan en las instituciones educativas. A continuación, se muestran los resultados de la tabulación de la información obtenida desde la respectiva encuesta.

Tabla 1

Encuesta aplicada a 41 docentes del plantel

Preguntas	Alternativas					Total Encuestados
	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Satisfactorio	
¿Cómo actuaron los directivos frente a la situación emergente suscitada en el país por la pandemia?	1	3	16	10	11	41
Los directivos promueven e impulsan la capacitación constante del personal docente.	0	5	12	14	10	41
La dirección de la institución educativa demuestra su liderazgo en aspectos como dar confianza a su personal, impulsar el trabajo en equipo y respetar las opiniones del personal docente.	0	8	12	9	12	41
Los directivos conocen a fondo todos los procesos importantes que se presentan en la institución y se involucra en cada uno de ellos.	0	3	12	14	12	41
Los directivos se reúnen con el personal docente para asesor en las dudas que surgen frente a nuevos lineamientos de aprendizaje.	1	2	15	11	12	41
Los directivos mantienen comunicación con los representantes legales con respecto a los aprendizajes en los estudiantes.	0	3	12	18	8	41
El directivo representa el eje principal del proceso de enseñanza mediante el cual la institución alcanza los resultados requeridos	1	4	16	10	10	41

El directivo se preocupa por indagar si existen porcentajes bajos en los niveles de aprendizaje y en donde pueden estar las fallas.	0	3	14	11	13	41
Total	3	31	109	97	88	328

Figura 1



Según la encuesta aplicada a los docentes en forma general se puede apreciar que el 33% porcentaje califica de buena la gestión administrativa por parte de la autoridad en lo referente a todos los puntos de liderazgo investigado resumidos en su actuación frente a la situación emergente, la promoción de capacitación, comunicación efectiva y la aplicación de sus conocimientos pedagógicos para una orientación efectiva. El 29% apunta que es muy buena y el 26% afirma que es satisfactoria frente al 10% que la califica entre mala y regular.

En cuanto se refiere a las encuestas dirigidas a los padres de familia de la institución educativa fueron diseñadas con 10 preguntas propias del liderazgo ejercido por los directivos durante la emergencia y los lineamientos que fueron enviados para continuar con una educación desde casa.

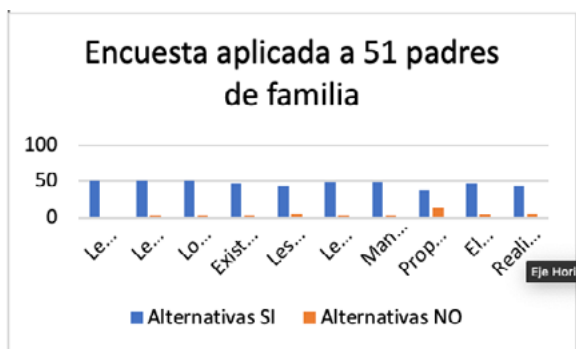
Se presentan los resultados de la tabulación de los datos adquiridos desde la encuesta aplicada.

Tabla 2

Encuesta aplicada a los padres de familia

Preguntas	Alternativas	
	SI	NO
La institución educativa le dio a conocer las directrices sobre la nueva modalidad de aprendizaje (educación en casa).	51	
La institución educativa le ha dado a conocer: las funciones de los miembros del colegio (Rector, personal docente, estudiantes, administrativos, etc.)	50	1
Para colaborar con la educación de mis hijos, la institución educativa lo invita a participar en las reuniones de aula virtuales convocadas por el docente.	50	1
En la institución educativa existen canales formales para comunicar y expresar sus opiniones	48	3
El personal docente, rector, psicóloga o tutor les preguntan sobre la situación del hogar o entorno que ayuda o dificultan el aprendizaje del estudiante.	45	6
La institución educativa le informa sobre los resultados de aprendizaje de su representado.	49	2
La institución educativa mantiene horarios disponibles para que el personal docente y rector atienda a los padres de familia.	49	2
La institución educativa proporciona herramientas para estudiantes sin acceso a recursos tecnológicos.	38	13
El directivo y personal docente realizan el acompañamiento pedagógico a los estudiantes tomando en cuenta los niveles de complejidad tecnológica.	47	4
La institución educativa realiza acciones para proteger a los estudiantes vulnerables en casos de emergencia.	45	6
TOTAL	472	38

Figura 2



Después de aplicar la encuesta se puede apreciar que el 92% de los padres está afirmativamente de acuerdo que la autoridad ejerce un liderazgo positivo frente a esta emergencia, aprobó cada una de las acciones tomadas por directivos y docentes para el inicio de las clases no presenciales y todo el proceso aplicado al recopilar información de

los estudiantes, el accionar que tiene cada uno de los integrantes de la institución, la participación en el aprendizaje de sus representados y el trabajo que los diferentes departamentos han realizado por facilitar el acompañamiento al estudiante.

Solamente el 8% se encuentra en desacuerdo en lo que respecta a su participación y opinión frente a la situación de su representado y a la facilidad en el uso de la tecnología. Cabe anotar que no se ha comprobado si este porcentaje minoritario pertenece al grupo de padres cuyos hijos presentan mayor dificultad en su proceso de aprendizaje, pues la encuesta fue anónima.

Resultados de la entrevista aplicada a expertos

Los expertos consultados coinciden que frente a la emergencia sanitaria que se vive en el país, el liderazgo de las autoridades en los planteles ha sido coercitivo y dominante pues se tuvieron que implementar acciones a las cuales los docentes no estaban acostumbrados y las autoridades desconocían los procesos y no recibieron orientación clara y precisa del ente rector.

También aclaran que la formación de las autoridades es deficiente, y que es indispensable que el estilo de liderazgo cambie a uno transformacional que considere la transformación personal y de su entorno, con dominio de los procesos pedagógicos, administrativos y legales.

En lo referentes a las políticas educativas, coinciden que lo principal es que la persona desee cambiar y construir, no interesa que las normativas y leyes sean otras si no hay el compromiso previo. Finalmente coinciden plenamente en que la formación personal del líder dentro de un código ético y moral evitará que abuse del poder que se le otorga y trabaje por el bien común.

Resultados de la entrevista aplicada a docentes

La entrevista dirigida a ocho docentes de la institución educativa resalta puntos muy importantes que se dieron durante el proceso de llevar a cabo la educación al inicio de la situación emergente, se puede destacar cinco puntos de mayor importancia dentro de estos resultados:

Consideran que un líder educativo es un ser con vocación en su trabajo, ejemplar ante sus dirigidos, mediador, responsable, comunicativo honesto, flexible frente a las necesidades, un aspecto muy importante y necesario en este momento se resalta el líder motivador con su equipo.

Según (McClelland, 1989) citado por (Camargo, 2016) cuando consideraba que uno de los factores claves para que el ser humano se desarrolle como individuo dentro de una sociedad es la motivación ya que por medio de ella se orientan las acciones hacia los fines propuestos, este tema ha sido clave para los docentes pues consideran que un buen líder debe saber cómo llegar a su equipo, pues muchos se vieron afectados de diferentes maneras por la enfermedad y se evidenciaba el pesimismo ante la labor profesional, entonces consideran que es primordial trabajar en la motivación de toda la comunidad para alcanzar logros trazados.

Cuando se medita sobre el liderazgo ejercido dentro de la pandemia se considera que este fue supeditado desde las autoridades gubernamentales, por lo tanto, no se podría emitir un juicio si fue correcto o no, pero que dentro de la ejecución se realizaron todas las acciones, se contemplaron recursos de acuerdo a la realidad y se evidenciaron las limitaciones; tomando todo aquello la autoridad supo acompañar a su equipo en el proceso.

En cuanto a ejercer liderazgo bajo situaciones complejas, los entrevistados estimaron que las decisiones se tomaron bajo circunstancias inesperadas, pero que siempre se consideró la sensibilidad humana que incidía en el trabajo de los docentes y repercutía en el aprendizaje de los estudiantes, pues estaban frente a una generación sin alcance a medios tecnológicos pero dispuesta a aprender.

En lo concerniente al tipo de liderazgo ejercido en la institución se concibe que hay un líder participativo, cooperativo, que toma decisiones involucrando a la comunidad, integra a los equipos de trabajo y permite la participación, pues lo describen como un líder democrático

enfocados principalmente en su trabajo bajo la presión de la situación.

Discusión

Según la investigación realizada en campo a partir de encuestas a padres de familia y docentes del plantel, se encuentra que los dos grupos mayoritariamente reconocen y están de acuerdo con el liderazgo que se ejerce en el plantel; un porcentaje mínimo encuentran dificultades. Podría pensarse que los padres inconformes son aquellos que tienen hijos con problemas de aprendizaje, la investigación no tomó en cuenta este factor; lo mismo podría decirse de los docentes, que tal vez no están cumpliendo un rol de acuerdo con su titulación, eso tampoco fue investigado en el presente trabajo.

También se realizaron entrevistas a expertos y a docentes, las que arrojan un resultado parecido en lo referente a las características que debe poseer un buen líder, pero discrepan en la apreciación de que por la premura del tiempo y la emergencia, la labor de la autoridad no fue enfrentada adecuadamente y además que falta preparación por parte del líder; los docentes del plantel dicen lo contrario, que su autoridad ha enfrentado esta situación de la mejor forma, tomando en cuenta las necesidades de su equipo docente.

En lo referente a la literatura revisada los diferentes autores expresan clasificaciones que van desde las más tradicionales como el líder autoritario, paternalista, democrático o participativo, liberal; y los más actuales como el transaccional y el transformador ofreciendo este último las características que la autoridad educativa necesita pues propende al cambio personal y social.

Propuesta de un modelo de liderazgo

Se propone un modelo de liderazgo que sea participativo y aporte a la institución educativa en la contribución del desarrollo de aptitudes de los docentes a su cargo y pueda tomar el control en situaciones adversas desplegando en el directivo capacidades personales y sociales, pues el resultado de estas, darían solución a

los problemas de comunicación coercitiva, orientación, que puso en evidencia la poca preparación del directivo que se generó durante la crisis asociada a la enfermedad.

Para aplicar este modelo de liderazgo en la institución educativa se considera realizar capacitaciones bimensuales de forma presencial y no presencial, mediante un proceso de reflexión acerca de su desempeño laboral, en el que se enfocan marcos teórico para la aplicación y desarrollo de las capacidades que debe poseer, tanto el directivo como todo su equipo de trabajo, entre los recursos, es muy importante disponer de recursos tecnológicos como plataformas digitales para fortalecer el desarrollo de habilidades personales, en la capacitación presencial se analizará las capacidades de trabajo colaborativo asociados a su entorno.

Para aplicar este modelo dentro de la institución se considera la capacitación encaminada a la organización del talento humano de las instituciones para que se desarrolle eficazmente en las labores que han sido establecidas, y se obtengan los efectos de calidad, se dé un servicio para la comunidad y se proponga resultados previos a las situaciones que se presenten dentro de dicha organización. Al realizar las respectivas capacitaciones se obtiene que el talento humano se ajuste con las respectivas instrucciones, destrezas y actitudes que se necesita en el área de desempeño laboral (Bermudez, 2015). Hace referencia a las capacitaciones que deben ser desarrolladas para el fortalecimiento de conocimientos en las actividades que desarrollamos diariamente en nuestras funciones y busca tener siempre una relación de empatía y comunicación clara y precisa en lo que se transmite.

Para construir este modelo se hace referencia a los siguientes autores y modelos de liderazgo que aportan con concepciones, teorías que llevan una reflexión de lo que un líder debe poseer dentro de una institución educativa.

Tomando la construcción de un modelo como un espacio conceptual que facilita la comprensión de la realidad compleja y selecciona los elementos

más importantes, descubriendo la relación entre ellos y la realidad que enfrenta, se inicia el estudio del liderazgo al tratar de identificar las características personales que predominan en los líderes y que no aparecen en los no líderes; es decir que, se ha trata de explicar el comportamiento de estas personas y su influencia sobre otras en una dirección determinada, que usa su habilidad para alcanzar objetivos trazados.

Tomamos las palabras de Calvo (2006) donde expresa que un modelo sería la representación de un sistema para el que se busca una descripción o una explicación” pues son representaciones simplificadas de objetos de interés y su función es la de facilitar el tratamiento del objeto o fenómeno que se quiere representar, un modelo es la representación ideal del objeto que se investiga, donde se abstrae todos aquellos elementos y relaciones que considera esenciales y lo sistematiza en el objeto que se modela citado por (Guevara, 2016).

Callejo (2004) citado por (Rodríguez A. , 2017) enfatiza que se pueden considerar dos significados importantes donde se considera: Como una representación en pequeño de un objeto de estudio, y como esquema teórico de una realidad compleja que se diseña para facilitar su comprensión y su comportamiento. Por lo cual el modelo es uno de los instrumentos que tiene la teoría para conseguir un fin, explicar o comprender la realidad.

Es así que se analizan los diferentes modelos de liderazgo que desarrollan síntesis críticas orientadas al trabajo de la toma de decisiones, pues estos parten desde modelos estáticos basados en rasgos conductuales de los líderes, a los modelos situacionales que van direccionados a tomar en cuenta las diferentes situaciones que este propicie en el ambiente y las actitudes y aptitudes de la persona, pues los líderes desarrollan particularidades y habilidades que lo caracterizan.

Dependiendo de sus características se presentan varios estilos como:

Modelo de rasgos de la personalidad

Se enfoca en las diferencias entre las personas. La unión e intercambio de varias características integran una personalidad que es exclusiva de cada individuo. La teoría de los rasgos se dirige en la caracterización y valoración de estos rasgos propios de la identidad (Guerra, 2020). Si bien dichos rasgos se relacionan con las magnitudes o cualidades en que las personas se diferencian con transparencia.

Modelo conductual

Propone el logro de reacción ante incentivos que se manifiestan según cada entorno definido. Se muestran los resultados y los comportamientos, expresando el ánimo como productor de estas, para dirigir el comportamiento organizado da solución cada vez más oportunas (Álvarez, 2018). Si bien este modelo analiza que el aprendizaje es una transformación en el modo o frecuencia de la conducta. Se valoran los comportamientos de los aprendientes para establecer cuando empezar la educación.

Modelo situacional

Su fin consiste en estimular la realidad del liderazgo como una fase en donde una persona o conjunto constituye trabajos para lograr un objetivo; este corresponde a contenidos responsables e irresponsables. La validez del liderazgo depende de la competencia del líder para determinar los ambientes de la realidad, este modelo se relaciona con la autenticidad y el logro de las propuestas y capacidades que práctica un líder, a sus vez posibilidad de éxito que esta genere para la organización (Córdoba, 2020). El modelo situacional tiene su origen en fijar una proporción entre los diferentes tipos de conductas que práctica un líder con el fin de ajustarse a su equipo de trabajo

Modelo atributivo

Lord y Mather (1991) citado por (García, 2015) atribuyen que el liderazgo es un proceso atributivo que resulta de un proceso de discernimiento social, principalmente se trata de cómo es aceptado el liderazgo por los demás, se

acostumbra que los líderes sigan un estereotipo pautado sobre las conductas que se espera del liderazgo directivo, se predispone el grupo a esperar el mando de la persona que los va a guiar en el transcurso para conseguir sus objetivos.

Modelo de recursos cognitivos

Uno de sus autores principales como lo es Fiedler, considera que uno de los factores primordiales en un líder son la inteligencia y experiencia adquirida, porque aquello repercute en el desempeño de su organización, en este modelo se estudia las habilidades del líder y sus subordinados, se considera que si los subordinados tiene aptitudes desarrolla esto ayudara al mejor desempeño del directivo lo que ocasionará un trabajo eficaz.

Modelo Relacional

Siendo este el modelo de estudio a proponer pues luego de años de considerar un estilo de liderazgo que sostenía que los líderes nacen y son diferentes a los demás seres humanos; la aparición del liderazgo relacional a partir del año 1970 que dejó un modelo centrado en el líder y pasó uno basado en la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores.

Este se puede dividir en dos grupos el primero es el liderazgo transaccional, se puntualiza como una correspondencia ente el líder y sus seguidores que se establece en el cambio de estímulos incorporados a unas gestiones. El liderazgo aplica con base en el poder burocrático y legitimidad dentro de la estructura. Por lo tanto, los líderes transaccionales destacan las actividades en los modelos de trabajo, así como en el logro de los objetivos.

Este modelo de liderazgo transaccional actúa dentro de las organizaciones y conocimientos efectivos, prestando atención a cumplir las obligaciones normales de los seguidores, poniendo cuidado en las variantes y recibiendo las gestiones correctivas (Durán & Castañeda, 2015). En consecuencia, el liderazgo transaccional mejora la organización y la cultura efectiva en la estructura.

La teoría transaccional se centra en los efectos del procedimiento, de un líder sobre la cultura de los partidarios, estimulaciones y ocupación. Entre el líder y los partidarios es factible establecer los siguientes comportamientos: premios contingentes, las cuales acuerdan el cambio de premios por trabajo y de acuerdo con los propósitos de cumplimiento.

La propuesta se relaciona con el Líder transformacional pues este propone características que el directivo educativo necesita propender al cambio personal y social, según Bass, (1996) establece que un líder transformacional es capaz de otorgar flexibilidad y se conduce según la cultura, la visión, el compromiso y valores de manera compartida con los miembros de la institución, es aquel que motiva a sus seguidores al logro de los resultados más allá de lo que esperan, inspira confianza, lealtad y admiración por parte de su equipo y así puedan integrarse con sus cualidades individuales (Lopez, Hincapie, & Correa, 2017) se enfoca en cuatro dimensiones:

El carisma inspiracional: se asocia al comportamiento del individuo y la metas que se ha propuesto y la confianza con la trabaja para llegar a lograrlo y permite compartir con los demás los beneficios que a cada uno acarrea al llegar a estos objetivos pues le permite construir una visión estimulante del futuro, la capacidad depende de la confianza y seguridad que expresa el líder.

La Motivación Inspiracional: se relaciona con la capacidad para compartir con su equipo la visión propuesta por la organización y ocasiona en el grupo enfocar sus esfuerzos hacia una misma dirección, pues tener clara la visión de la organización convida a la motivación y deseos de aprender y mejorar pues este enfoque se concentra en el aprendizaje como organización.

La estimulación Intelectual: Esta dimensión estimula la capacidad para fomentar el razonamiento, la imaginación y la resolución de conflictos, para así generar soluciones creativas e innovadoras, pues permite a los miembros del equipo cuestionar sus conocimientos, aprendizajes y logren definir sus propias ideas,

pues permite que grupo se vuelva creativo y promulgue un conocimiento propio.

La consideración individualizada: Esta permite tomar muy en cuenta las necesidades de los miembros de forma individual, partiendo en que son seres únicos e irrepetibles, el líder se centra en trabajar el desarrollo de la habilidades y capacidades de cada uno, para que se alcancen mejores resultados y todos estén dispuestos a aportar para sentirse valorados dentro de la organización, pues aprenderán de sus fortalezas y celebrar sus propios éxitos alcanzados.

Tabla 3

Tipos de liderazgo relacional

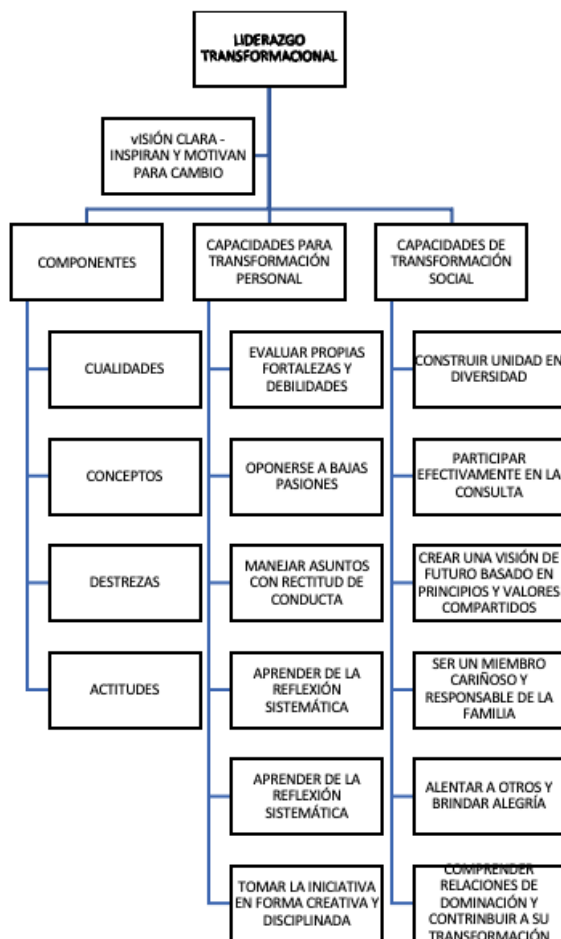
Tipo de liderazgo	Subtipos
<u>Liderazgo Relacional</u>	
<u>Liderazgo Transaccional</u>	
<u>Liderazgo Relacional</u>	<u>Liderazgo transformador carismático</u>
<u>Liderazgo Transformador</u>	<u>Liderazgo transformador Trascendente o Prosocial</u>

Es decir, no solo se debe motivar a los miembros a que trabajen, sino que lo hagan con entusiasmo y confianza en su experiencia y capacidades; por ello el líder no los empuja, sino que se coloca delante para facilitar el proceso e inspirar el logro de objetivos.

Dirigir supone realizar las tareas administrativas con efectividad y eficiencia; así que puede distinguirse los transformacionales, quienes formulan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la institución y crean un clima favorable para el cambio. En la actualidad las instituciones requieren de modelos de liderazgo direccionados en la transformación personal y colectiva, con valores y principios inspirado en la innovación y encaminado en desarrollar sus capacidades para el bien común según Anello, Eloy; Hernandez de, Juanita, 1993.

Dentro de este liderazgo se pueden identificar capacidades que debe desarrollar el líder, unas contribuyen a la transformación personal y otras a la transformación social, aunque cabe indicar que las primeras constituyen la base para alcanzar las segundas. Se puede enumerarlas, aunque este marco conceptual no es definitivo ni acabado, es un proceso de aprendizaje basado en la acción- reflexión – acción; se siguen realizando investigaciones en este campo que cada vez aportan desde distintas ciencias claves para seguir progresando, por esto se exponen 12 capacidades importantes que un líder debe desarrollar.

Figura 3

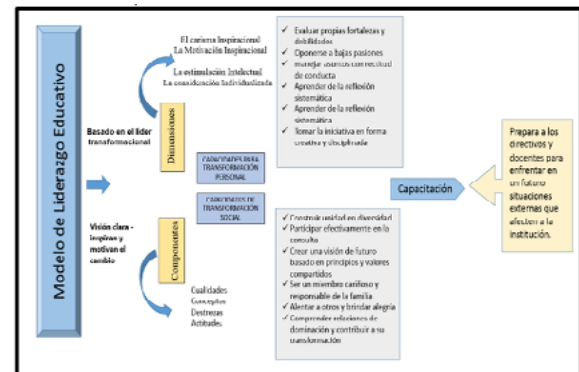


Con el desarrollo de estas capacidades se logra que el directivo y su equipo de trabajo se sientan comprometidos para la toma de decisiones en situaciones adversas y puedan aplicar estos conocimientos durante sus actividades de administrador y docencia, así permitirá lograr un aprendizaje actualizado, fundamentado en

principios y valores fortaleciendo la enseñanza y su propio triunfo personal para el desarrollo de la sociedad.

Modelo de Liderazgo Directivo

Figura 4



Conclusiones

En el desarrollo de esta investigación, en donde se analizan las categorías de estudio, se establece el cumplimiento del objetivo y por ende la interpretación de la problemática investigada.

Se aporta un modelo de liderazgo a partir de los diferentes enfoques y modelos propuestos por varios autores al observar el liderazgo desde diferentes perspectivas, contemplando la situación, contexto y cualidades que son considerados para la ejecución de un rol de liderazgo vinculado a un líder educativo y la interacción que ejerce para el éxito de una continuidad educacional.

Se considera que en una institución educativa no solo lidera el directivo sino es un trabajo mancomunado, ya que él no funciona como un ente individual sino al servicio de toda la comunidad y es tan importante que este guía tenga una formación en gerencia y liderazgo, pues debe poseer habilidades acordes con principios y valores que logren una sistema de organización estructurado.

Dentro de la investigación realizada a los integrantes de la institución se concluye que el ejercicio del líder fue desarrollado dentro de sus capacidades y urgencia adquirida, pues contaba con herramientas limitantes ante la situación emergente y poca disponibilidad de

habilidades desarrolladas por los docentes, a pesar de la premura trato de ejercer un papel de sostenimiento para la comunidad y su rol fue aceptado de forma positiva.

Además, el estudio constata que una de las capacidades indispensables de un buen líder es el trabajar por la transformación personal y la social, demostrando que es el tipo de liderazgo más apropiado para que la educación cumpla con la tarea a ella encomendada.

Fortalezas y limitaciones

En el trabajo de investigación realizado una de las fortalezas es en cuanto al modelo planteado ya que su contextualización, metodología, teorías son temas de actualidad pues se mantienen en constante innovación, lo que permite que sea de fácil acceso a todos los involucrados para su autoformación y esto permitirá tener un espacio forjado dentro sus conocimiento previo lo que conlleva a la aplicación del modelo dentro de la institución.

Una de las limitaciones presentadas en este artículo investigativo corresponde a la difícil comunicación entre individuos de la institución, ya que la situación de emergencia nos obliga al aislamiento social, para lo cual se necesitó recurrir a plataformas tecnológicas que faciliten aplicar los instrumentos de investigación, por lo tanto se considera que los resultados obtenidos en las entrevistas a los docentes no reflejan un resultado totalmente sincero con respecto a los temas de liderazgo planteados.

Futuras líneas de investigación

Está presente investigación sirve como un instrumento para fortalecer habilidades, capacidades destrezas y actitudes de líder educativo y docentes, también puede ser aplicado a las demás instituciones públicas o privadas de la ciudad, y estas capacidades pueden ser ampliadas según el tipo de liderazgo que se ejecute en cuanto a las situaciones que se presentan, y plantear una línea de investigación que construya una guía para los directivos de las instituciones.

Referencias Bibliograficas

- AEC. (s.f.). Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>
- Álava, F., & Vega, M. (2017). Incidencia del liderazgo situacional en el índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM. *INNOVA RESEARCH JOURNAL*.
- Alulema, P. (2016). *Habilidades directivas requeridas para la gestion educativa de un centro de enseñanza de nivel basico en la ciudad de Quito (tesis de pregrado)*. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Quito-Ecuador: Pontifica Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3643>
- Álvarez, N. (2018). Técnicas de modificación de conducta para mejorar el comportamiento de niños de 5 a 6 años en la Unidad Educativa Príncipe de Paz 2017-2018 . *dspace.ups.edu.ec*.
- Andrés, R., & Alipio, P. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Redalyc*, 13.
- Anello, Eloy; Hernandez de, Juanita. (1993). *Liderazgo Moral*. Bolivia: Universidad NUR.
- Aparicio, S. y. (2019). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Scielo*, Pág. Educ. vol.13 no.1.
- Aquihuatl, E. C. (2019). *Metodología de la investigación interdisciplinaria*. México: Editorial INK.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3a. ed. ed.). México, D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 17 de julio de 2020, de <https://elibro.net/es/lc/bibliotes/titulos/40513>

- Bermudez, L. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *Redalyc*.
- Bolivariana, U. P. (2017). *Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales*. Bucaramanga-Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Burgos, G. P. (2017). *CONCEPCIÓN E IMPORTANCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS CON FINES DE LUCRO*. España: V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf>
- Burguet, M. (2016). *El educador como gestor de conflictos*. España: Editorial Descleé de Brouwer. Recuperado el 21 de junio de 2020, de <https://elibro.net/es/lc/bibliotes/titulos/47630>
- Camargo, M. D. (2016). *Motivación de la labor docente*. Bogota- Colombia.
- Caraballo, J. (2015). *Liderazgo Docente*. *Aporrea*.
- Carballo, R. (2019). *Innovación y gestión del conocimiento: modelo, metodología, sistemas y Herramientas de innovación*. España: Díaz de Santos.
- Cegarra, J. (2018). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid-España: Díaz de Santos. Recuperado el 24 de junio de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=-XG4KMFNnP4C&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion+cien+tifica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi4wb7L5PrcAhVST98KHW16BLgQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Impresores Encuadernadores S.A.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (2da ed.). Colombia: McGraw-Hill. Recuperado el 22 de diciembre de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=LupjQgAACAAJ&dq=idalberto+chiavenato+teoria+de+gestion+de+talento+humano&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiL6uq9idrmAhXEuFkKHWp1A1cQ6AEIJzAA>
- Córdoba, N. (2020). Importancia del Liderazgo Situacional en las medianas empresas de Colombia, desde la perspectiva sistémica. *.repository.ucc.edu.co*.
- Corona, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *SciELO*.
- Cortéz, M. (2016). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. España: AOC.
- Covey, S. R. (2013). *El liderazgo centrado en Principios*. Paidós Iberica.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (19 de Marzo de 2016). Efectos de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital. *REVISTA SALUD & SOCIEDAD*, 1(2), 101–112. doi:<https://doi.org/10.22199/S07187475.2010.0002.00004>
- Davini, M. C. (2016). *Formación y trabajo docente: Realidades y discursos en la década del 90*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Díaz, J., Andrade, J., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. *SciELO*.
- Díaz, M. (2019). La complejidad de la investigación en liderazgo educativo, acercamientos metodológicos contemporáneos. *Actualidades investigativas en educación*, P-7.

- Ducoing, W. (2018). *Epistemologías y metodologías de la investigación educativa*. Newton Edición y Tecnología Educativa. Recuperado el 24 de junio de 2020, de <https://elibro.net/es/lc/bibliotes/titulos/130382>.
- Durán, M., & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Scielo*.
- EpSBS, T. E. (2016). Benefits of Trnsformacional Learship in the Context of Educacion . *Future Academy*.
- Federico Marcó, H. A. (2016). Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. *Tesis*. Florencio Varela , Buenos Aires: editorial@unaj.edu.ar.
- G,A. (1992). El constructo Clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* , 225-50.
- Gajardo, E. S. (2013). *Clima organizacional y entorno politico de la empresa privada: una vision transdisciplinaria de la ciencia politica*. Caracas : Politeia.
- Garbanzo Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Redalyc*, 67-87.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Redalyc*, 67-87.
- García, S. M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Scielo*, 60-79.
- Gerstner, L. V. (1996). *Reinventando la educación: Nuevas formas de gestion de las instituciones educativas*. Paidós.
- Guerri, M. (2020). La Teoria de los Rasgos de la Personalidad y sus principales autores. *PsicoActiva mujerhoy*.
- Guevara, P. (2016). El estado de arte en la investigación. *Redalyc*, 167.
- Iberoamericanos, O. d. (2010). *Sistema Educativos Nacionales*. Obtenido de <https://www.oei.es/historico/quipu/ecuador/>
- Ilaja, B., & Reyes, C. (2016). Burnout y estrategias de inteligencia emocional en profesores universitarios.: *Psicología desde el Caribe*, 33(1), pp. 31-46. Recuperado el 12 de julio de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21345152003.pdf>
- Julio, Á., Alejandra, T., & Eva, C. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 54.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Lo esencial en la gestion empresarial*. Barcelona-España: PROFIT.
- Kinrear & Taylor. (2014). *Investigación de Mercados*. México: Quinta Edición. Ed. Mc. Graw Hill.
- Koontz, Harol; Weihirich, Heinz; Cannice, Mark. (2017). *Administración unas perspectiva global empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Lieury, A., & Fenouillet, F. (2016). *Motivación y éxito escolar*. México: Éditions Dunod. Recuperado el 27 de abril de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=oupcDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=que+es+la+motivacion+&ots=SFuwtQHJpH&sig=nqMUzvnLw7ggBaEhaBIYMhilnzA#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n&f=false>
- Loor-Chavez, D. T. (2017). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los. *Dialnet*, 1338-1358.

- Lopez, E., Hincapie, S., & Correa, Z. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Espacios*, 16.
- Losrecursoshumanos.com. (03 de 12 de 2020). *Los recursos humanos.com*. Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/los-4-componentes-del-liderazgo-transformacional/>
- Maita, G. . (2018). Estilos de Pensamiento y enfoques epistemológicos. *Dialnet*, 374/393.
- Malgrente R. (2016). *Investigación y experiencias didácticas*. Colombia: Trillas.
- María, S. (2019). Liderazgo Directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao. <http://repositorio.usil.edu.pe>, 47.
- McClelland. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. Madrid: Narcea S.A Ediciones.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2019). *Estándares de gestión escolar y desempeño profesional directivo y docente*. Quito-Ecuador: Minsiterio de Educación. Recuperado el 30 de abril de 2020, de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/2017-ESTANDARES-DE-GESTION-ESCOLAR-Y-DESEMPEÑO-PROFESIONAL-DIRECTIVO-Y-DOCENTE.pdf>
- Monroy, J. (2017). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño*. Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño. Carabobo-Venezuela: Universidad de Carabobo. Recuperado el 30 de abril de 2018, de <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf>
- Moscoso, J. N. (2016). Los metodos mixtos en la investigación en educación . *Scielo*.
- Navajo, P. (2017). *Las 8 teorías más importantes sobre la motivación*. Obtenido de Bligoo: <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado#.WouWk6jiaUk>
- Nieto, M. C. (2017). Gestión de personas. *Dialnet*, 35-46.
- Oord, L. v. (2015). International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice. *Leadership in Educacion*.
- Orts, J. V. (2015). *claves para gestionar conflictos escolares*. México: Alfa Omega.
- Palacios. (2015). El liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil. *Scielo*, Conrado vol.14 no.63.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Scielo*.
- Pimentel, S. (2015). El liderazgo en el ambiente de trabajo. *Netcommerce*.
- Plancarte Sánchez, F. (Mayo de 2010). *Liderazgo dentro del comportamiento organizacional*. Obtenido de Gestipolis.com: <https://www.gestipolis.com/liderazgo-comportamiento-organizacional/>
- Polo, M. P. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Redalyc*, 1137-1156.
- Rios, M. E., González, I. G., Prieto, O., & Moreno, J. A. (2017). Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución. *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución*. Chía, Colombia.
- Rittaco, M., & Bolívar, A. (2016). Dirección escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad

- Autónoma de Andalucía (España). *Scielo*, Educ. Pesqui. vol.44.
- Robinson, V. (2008). *El impacto del Liderazgo en el resultado de los estudiantes*. Londres: Falmer Press.
- Robledo, R. S. (2019). Sistema, Educación, Sistema Educativo y Elementos del Sistema Educativo Mexicano. *Definiciones complementarias para la asignatura de Sistemas Educativos de la Universidad Multitécnica Profesional*.
- Rodríguez, A. (2017). Metodos científicos de indagación y de contrucción del conocimiento. *Scielo*, 179-200.
- Rodríguez, D. L. (2016). *Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*. Bogotá: Seccional.
- Rodríguez, L. (2016). *EL SALARIO EMOCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL JARDÍN INFANTIL TRINIDAD GALÁN (Tesis de posgrado)*. Bogotá-Colombia. Recuperado el 23 de junio de 2020, de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8693/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20JARDIN%20INFANTIL%20TRINIDAD%20GALAN.pdf?sequence=1>
- Rojas, M. (2014). *Las habilidades del directivo para la correcta gestion educativa de un centro de estudios de segundo nivel*. Quito-Ecuador: Universidad Andina Sinón Bolívar.
- Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sacco, A. D. (2016). ¿Cuáles son las características de los docentes con mayor autoridad? Una mirada desde los estudiantes de Chile. *Scielo*.
- Salazar, M. (2017). Liderazgo Relacional. *El nuevo Georgia News*.
- Salvador, E., & Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacionla docente. *Scielo*.
- Sanmartín, R., & Pérez, A. (2019). Evaluación de las motivaciones, beneficios y dificultades encontradas por alumnado de primer curso de Magisterio durante la asignatura Psicología del desarrollo [Tesis de pregrado]. *Investigación e innovación en la Enseñanza Superior. Nuevos contextos, nuevas ideas*, 399-408. Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <http://hdl.handle.net/10045/98947>
- Serrano, H., Sanchez, K., & Santillán, N. (2015). *Estudio del impacto que genera la aplicación de una gestión del talento humano basado en competencia aplicado al negocio de comidas rápidas riky's deli del cantón milagro (Tesis de Pregrado)*. Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales. Milagro-Ecuador: Universidad Estatal de Milagro. Recuperado el 26 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2585/1/ESTUDIO%20DEL%20IMPACTO%20QUE%20GENERA%20LA%20APLICACION%20DE%20UNA%20GESTION%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20BASADO%20EN%20COMPETENCIA%20APLICADO%20AL%20NEGOCIO%20DE%20COMIDAS%20R%20PIDAS%20RI>
- Shields, C., & Hesbol, C. (2019). Transformative Leadership Approaches to Inclusion, Equity, and Social Justice. *Journal of school leadership*.
- Solarte, M. G. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo. *Redalyc*, 60-75.
- Solarte, M. G. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Scielo*, 60-79.

- Tobon, S. (2016). *La Gestión Del Talento Humano en Latinoamérica*. España: kresearch Corporation. Recuperado el 27 de diciembre de 2019, de https://books.google.com.ec/books?id=p_57vgAACAAJ&dq=gestion+de+talento+humano&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiF2Lfjodr mAhUOpFkKHYroDBYQ6AEIJzAA
- Transfirmative Learship Approaches to Inclusion, Equity, and Social Justice. (2019). *Journal of School Learship*.
- Unicef. (2020). Crisi Sanitaria ha afectado a 4,5 millones de niños en Ecuador. *El Universo*.
- Vallejo, J. (2012). *CLaves para gestionar aulas*. México: AlfaOmega.
- Vera, C. &. (2017). Liderazgo Instruccional Intermedio: Enfoques Internacionales para el desarrollo docente en las escuelas chilenas. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, P. 352-353.
- Villamil, G. M. (2016). Liderazgo Educativo en el Siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Redalyc*, 113.