







ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO MÁS SOBRESALIENTES EN LOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA EN IBAGUÉ

ANALYSIS OF THE MOST OUTSTANDING LEADERSHIP STYLES IN DIRECTORS OF MIDDLE EDUCATION INSTITUTIONS IN IBAGUÉ

DOI: www.doi.org/10.54198/innova14.05

-  Sandy Sídney Torres Silva¹
 Heydy Yohana Tamayo Solórzano²
 Pablo Andrés Mendoza Sánchez³
 Julián Felipe Rodríguez Torres⁴

Cómo citar este artículo: Torres Silva, S. S., Tamayo Solorzano, H. Y., Mendoza Sánchez, P. A., y Rodríguez Torres, J.F. (2024). Análisis de los estilos de liderazgo más sobresalientes en los directivos de las instituciones de educación media en Ibagué., *Revista InnoVA ITFIP*, 14 (1), 59-71



Recibido: enero de 2024. **Aprobado:** mayo de 2024. **Publicado:** junio 2024

Resumen

En esta esta investigación se pretende determinar los estilos de liderazgo más sobresalientes que utilizan los directivos de colegios de educación secundaria en la zona urbana de Ibagué. Se emplearon técnicas e instrumentos, incluyendo un cuestionario dirigido a 40 directivos de una muestra representativa de 216 colegios de educación secundaria en Ibagué, tanto públicos como privados. Se identificaron competencias que describen las habilidades de los directivos, las que contribuyen más a su éxito, las más resaltadas por otros y las que los distinguen como líderes y administradores. Es fundamental conocer estas competencias para representar adecuadamente a los directivos de estas instituciones. Además, se busca identificar el marco de liderazgo más representativo en rectores y coordinadores académicos de colegios urbanos. Se proponen estrategias para fortalecer los estilos de liderazgo basados en los cuatro estilos de liderazgo situacional. Esta investigación ofrece unas perspectivas valiosas para mejorar la práctica del liderazgo en el ámbito educativo de la ciudad.

Palabras clave: Liderazgo educativo, Competencias directivas y Estilos de liderazgo

¹ Mag. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Colombia. **Email:** sandy.torres@unad.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5836-2499>

² Mag. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Colombia. **Email:** heydy.tamayo@unad.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4319-1279>

³Mag. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Colombia. **Email:** pablo.mendoza@unad.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7240-1888>

⁴ Tecnología en Gestión Industrial. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Colombia. **Email:** jrodriguezto@unad.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0808-5566>



Abstract

This research aims to determine the most outstanding leadership styles used by the directors of secondary schools in the urban area of Ibagué. Techniques and instruments were used, including a questionnaire addressed to 40 managers from a representative sample of 216 secondary schools in Ibagué, both public and private. Competencies were identified that describe the abilities of managers, those that contribute most to their success, those most highlighted by others, and those that distinguish them as leaders and administrators. It is essential to know these skills to adequately represent the managers of these institutions. In addition, it seeks to identify the most representative leadership framework in principals and academic coordinators of urban schools. Strategies are proposed to strengthen leadership styles based on the four situational leadership styles. This research offers valuable perspectives to improve the practice of leadership in the educational field of the city.

Keywords: Educational leadership, Management skills, Leadership styles

Introducción

Aunque la ciudad de Ibagué cuenta con alrededor de 216 instituciones dedicadas a la formación de las personas que representaran el futuro del municipio y del país, no se tiene certeza de la función que desempeñan sus directivos en cuanto al diseño de estrategias para fortalecer el desarrollo organizacional, a través de la calidad de liderazgo que estos aplican (Secretaría de Educación Ibagué, 2023). Especialmente en lo referente a los cambios que trajo consigo la pandemia por COVID19 sobre las nuevas metodologías y herramientas digitales para la educación.

Desde esta perspectiva, se puede establecer que para llegar a ser un excelente líder es menester desarrollar, aplicar y perfeccionar cualidades que le permitan no solo adaptarse a los cambios sino que junto con ellos se cambien también los viejos paradigmas con que se desarrollaban las cosas anteriormente; que le permitan centrar sus esfuerzos en lograr el desarrollo general de los involucrados en la institución; que le permita, además, gestionar efectivamente los recursos con que cuentan la organización para garantizar así, el cumplimiento de los objetivos propuestos. Tal como lo enuncia en su post Rivera (2023) un buen director escolar debe hacerse a cualidades de liderazgo educativo, comunicación asertiva, gestión administrativa y por supuesto empatía con los estudiantes y el cuerpo de profesores. Esto nos conduce a aseverar que, dependiendo de la función de los directivos de un establecimiento educativo, así será el progreso de la misma institución y de sus estudiantes.

De esta manera, trazamos como objetivo principal del presente artículo de investigación, determinar los estilos de liderazgo que son implementados por los rectores y coordinadores académicos en las colegios de educación secundaria de la zona urbana de la ciudad de Ibagué, que permitan generar cambios positivos en el desarrollo organizacional de las instituciones, visto desde la perspectiva de los 4 marcos del liderazgo descritos por Bolman y Deal, a saber, “estructural, recursos humanos, política y simbólica” (Márquez, 2022).

Mando, dirección y Liderazgo

Para muchas personas estos términos suelen causar confusión o simplemente son utilizados indistintamente el uno del otro como si fuesen sinónimos aplicables a cualquier circunstancia. No

obstante, estas difieren conforme a la labor, la responsabilidad y el nivel de mando (Ruíz y Benítez, 2019). El mando definido por Sánchez (2020) como un tipo de liderazgo donde estandarizado, cuadrulado, donde prevalece el autoritarismo de manera decreciente, creando una gran brecha entre quienes tienen el mando y quienes ejecutan lo que se ordena. Este tipo de liderazgo limita los nuevos aportes haciendo que la dinámica sea inflexible y menos creativa. A nivel educativo aún persisten algunas prácticas autoritarias de parte de rectores y coordinadores, quienes no han evolucionado a compartir ese liderazgo con los componentes de su grupo de trabajo. Tal como lo indica Yangali y Torres (2020) los directivos tienen que dar suficiente delegación y autonomía a sus colaboradores para que puedan desarrollar sus actividades y llegar a tomar algunas decisiones.

Algo parecido ocurre con el término de dirección, que en cabeza de los rectores hace referencia a la correcta administración no solo de recursos físicos sino también de los recursos humanos, entendidos, como todos aquellos elementos que conforman la comunidad educativa. (Ministerio de Educación Nacional – Mineducación, 2023) estipula que el nivel de dirección y administración de los recursos hacen parte de los indicadores con que se mide la eficiencia y calidad de la gestión educativa, y de esto deben rendir cuentas ante el estado, padres de familia, etc.

Con ello llegamos al tema central del presente artículo, en lo concerniente al liderazgo, donde relacionamos lo dicho por Arboleda (2022) quien asume que el éxito en la educación depende del nivel de liderazgo con que actúa el equipo directivo de la institución. De aquí se desprende que la calidad en los procesos educativos de los estudiantes depende estrechamente del tipo de estilo de liderazgo bien aplicado, es decir, no importa el tipo de liderazgo sino la manera como se ejerce. Cada uno de los estilos de liderazgo ofrece diferentes ventajas que bien gestionadas pueden servir para el alcanzar los objetivos y el éxito de la institución. Hernández (2022).

El modelo de los 4 marcos

Tal como se ha indicado, el presente trabajo analiza el liderazgo a partir de los planteamientos de Bolman y Deal, aplicados por los directivos de los establecimientos cuya actividad es la educación media en la ciudad de Ibagué, departamento del Tolima. Estos autores definen el liderazgo como una habilidad interpersonal que le permite a una persona influir sobre el comportamiento de las otras para que se muevan hacia la obtención de un fin específico. Montoya et al. (2021) en su trabajo analizan, de manera similar, el liderazgo como componente transformacional, que permite lograr ambientes agradables y saludables al interior de las organizaciones.

Conviene subrayar que el liderazgo, cualquiera sea su perspectiva, se encuentra vinculado con la gestión, de hecho, el primero hace parte de la gestión efectiva, siendo esta, aquella que permite la calidad en todos los procesos internos y hasta externos que ejecuta la organización. Esto en palabras de Tovar y Rico (2020) es motivar a los colaboradores para trabajar hacia el logro de los objetivos organizacionales. En este trabajo, el autor también identifica como elementos esenciales a la motivación la cual sirve como guía para desarrollar las diferentes actividades tendientes a lograr las metas establecidas. Así mismo, se enfatiza en la importancia del ámbito socio cultural, del que depende el tipo de liderazgo que será implementado en las instituciones.

Apréciense ahora el contraste que genera el liderazgo situacional analizado por Carmignani (2022), quien trae a colación el hecho de que para cada condición se requiere un tipo de líder específico, en lugar de uno que tenga la capacidad de adaptarse. En este estilo de liderazgo tiene gran importancia el nivel de influencia que se ejerce sobre las demás personas.



Es necesario citar ahora a Martínez (2023) quien asevera que los buenos líderes impregnan de seguridad a sus colaboradores haciendo que estos alineen su manera de pensar, de sentir y de hacer las cosas hacia la consecución de las metas organizacionales. Esto conforme lo definen Bolman y Deal donde cada directivo aplica adopta uno o más estilos creando uno único, uno que es más eficiente para lograr el desarrollo de los procesos encomendados. Con base en esto, procedemos a profundizar en cada uno de ellos tal como sigue.

Estilo de Liderazgo Estructural

En su investigación Rojas (2021) relaciona al liderazgo estructural como aquel donde “los líderes se comprometen, saben escuchar y hacen participes a todo su equipo para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, logrando un sano ambiente laboral y de familiaridad” (p. 2). Esto se integra de manera conveniente con lo publicado por González (2019) quien infiere que este modelo es el más rígido de los cuatro, en cuanto a que el directivo tiene la misión de organizar, delegar, coordinar y evaluar los procesos, es decir, sobre el recae la responsabilidad de estructurar los objetivos, organizar la manera de cómo alcanzarlos, preparar los recursos necesarios y asignar tareas.

Estilo de Liderazgo Recursos Humanos

En este estilo de liderazgo los líderes promueven la comunicación entre ellos y sus colaboradores con lo cual pueden identificar las fortalezas y debilidades de aquellos, maximizando las primeras y fortaleciendo las segundas, todo en pro de la consecución de sus objetivos empresariales (Serrano, 2022). Este tipo liderazgo es fundamental ya que genera confianza entre el personal creando ámbitos de trabajo agradable donde germinan la motivación y bienestar de las personas, razón por la cual los terceros desean pertenecer a estas organizaciones y dan todo de sí para que se cumplan los objetivos presupuestados.

Respecto a los líderes que conforman este grupo de liderazgo, cuentan con las habilidades y destrezas que les permite entender, adaptarse y aplicar los cambios que la dinámica de su labor exige dentro de la institución. Este tipo de líderes son conscientes de que día tras día se hace necesario adoptar nuevos conceptos y prácticas en el desarrollo de los procesos y que la principal fuente de estos se encuentra dentro del recurso humano bajo su potestad.

Estilo de Liderazgo Simbólico

Basado en los valores articulados con los miembros dentro de la organización, no obstante, mal utilizado puede llegar a traer consecuencias no muy sanas, ya que las personas tienden a aprovecharse de tal situación para facilitar sus propios intereses y no el de la compañía. Este tipo de liderazgo es determinado por Maya et al. (2019) como aquel donde el líder, Asume su papel como jefe y pone atención en la selección de metas y comportamientos importantes para la institución. Hace recorridos permanentes, visita los salones, mantiene contacto directo y constante con los estudiantes, establece una jerarquía en los intereses educativos, está presente en las diferentes ceremonias y actividades oficiales de la institución y transmite con sus actos y palabra una visión unificadora.

Estilo de Liderazgo Político

Este modelo de líder se fundamenta en la habilidad y capacidad del directivo para impartir órdenes y hacer que los demás las cumpla tal cual, pero sintiendo que lo hacen en pro de una buena causa ya sea para la organización de la cual se encuentran empoderados o para ellos mismos y su entorno. Para Giner (2019) en este modelo más que líderes impositivos debe contar con líderes sirvientes, siendo conscientes que cualquier decisión que tomen afectara al grupo de colaboradores y posiblemente a su entorno. Motivo por el cual debe tener en cuenta las sugerencias y vivencias de las otras personas y no solo las suyas. Teniendo una visión objetiva podrá tomar decisiones más acertadas que conduzcan al desarrollo integral de su organización.

Metodología

Esta investigación se desarrolló bajo una metodología combinada de tipo exploratorio y descriptivo, que según Declaró (2022) la primera se genera cuando se desea comprender el tema objeto de investigación mientras que la segunda lo define mediante el análisis de sus principales características. Ahora, para nuestro caso específico se efectúa el análisis de los diferentes estilos de liderazgo a la par que se identifican los estilos que más aplican los rectores de los colegios de educación secundaria en la Ciudad de Ibagué. En este sentido, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual parte de procedimientos y métodos que permiten la recolección de información estadística, es decir, explica el fenómeno por medio de cifras numéricas (Solís, 2019).

Técnica e instrumento de recolección de información

Previendo el tipo y enfoque de investigación, se opta por la aplicación de los instrumentos de recolección de información tales como la revisión documental que conlleva a la identificación de variables a partir “de la selección, análisis y descripción de las diferentes experiencias y enfoques de diferentes autores” (Arona, 2022). Para nuestro caso, el estudio de los diferentes estilos de liderazgo propuestos por Bolman y Deal.

Ahora resulta pertinente, identificar el estilo de liderazgo que predomina entre los rectores y coordinadores pertenecientes a los colegios de educación secundaria en la ciudad de Ibagué. Ante lo cual se aplicó la técnica de encuesta, siendo esta “una de las más eficaces para la recolección de información, realizando una serie de preguntas a los individuos que conforman la muestra” (Salas, 2020). Para lo anterior se tomó el cuestionario diseñado por el profesor Lee G. Bolman, quien concedió autorización abierta para su libre utilización conforme a la legislación sobre derechos de autor. Este permite identificar el estilo y nivel de liderazgo donde se encuentra ubicado el directivo de cualquier organización, conforme a las Escalas de Likert.

Fases de la investigación

Se proyectó el despliegue de la investigación en dos fases. En la primera se efectuó una revisión documental sobre los estilos de liderazgo a partir del modelo de los 4 marcos según Bolman y Deal. De manera consecuente, para la segunda fase se adaptó y aplicó un cuestionario donde los datos recolectados permitirán describir los estilos de liderazgo aplicados por los rectores y coordinadores de las instituciones de la ciudad de Ibagué.

Con lo anterior, se logra el cumplimiento de nuestro objetivo general orientado a determinar los estilos de liderazgo que implementan los directivos en los colegios de educación secundaria de la zona urbana de la ciudad de Ibagué, a partir del modelo de los 4 marcos.



Población

A fin de hacer que los resultados de la investigación sean precisos y que conlleven a generar soluciones se tiene en cuenta la descripción establecida por Giani (2022) que se refiere a al grupo de elementos que se someterá a estudios estadísticos, para nuestro caso se tomó como población de estudio las 216 instituciones públicas y privadas de Educación Media ubicadas en el municipio de Ibagué, departamento del Tolima.

Muestra

Definida por Vizcaíno et al. (2023) como un grupo de participantes con características comunes que reflejan las condiciones generales de la población. Para nuestro caso, se determinó mediante el muestreo por conveniencia, siendo esta una técnica de muestreo no probabilístico, es decir, los sujetos se seleccionan al azar por simple conveniencia del investigador, de tal suerte que se eligen las instituciones ubicadas en la comuna 1 **sector Centro** de la ciudad de Ibagué, específicamente en los barrios: Augusto E. Medina, Baltazar, Centro, Combeima. Estación, Interlaken, La pola y Libertador. Así mismo los ubicados en la comuna 2 sector **Calambeo**, conformado por los barrios: 20 de Julio, 7 de Agosto, Alaska, Ancón, Belén, Belencito, VI Brigada. Estas son seleccionadas teniendo en cuenta que son las comunas que presentan la mayor concentración de establecimientos destinados para impartir educación media en la ciudad. Así las cosas, la muestra que será objeto de estudio en el presente artículo están conformada por 40 instituciones de donde se obtendrá información cualitativa y cuantitativa confiable.

Tratamiento de la información

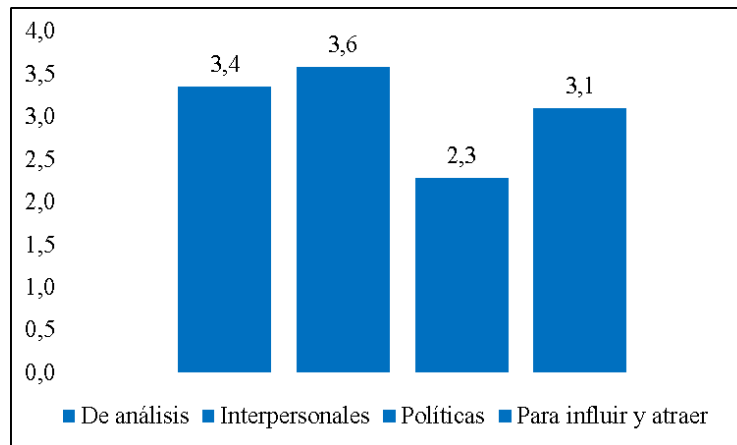
Respecto a la revisión documental, se recopiló el material bibliográfico relacionado con el tema objeto de estudio tanto en medios físicos como electrónicos; luego de organizar y revisar la información se procede a su análisis exhaustivo obteniendo de ello las principales teorías, conceptos y prácticas que pueden ser aplicadas para los fines del presente trabajo. Posteriormente, luego de aplicar la técnica de encuesta, se procede a tabular los datos obtenidos filtrándolos a través del software de análisis estadístico SPSS, mediante el cual se generan representaciones gráficas para facilitar la interpretación de los datos.

Resultados

Conforme a la aplicación de la técnica investigativa de encuesta, se puede evidenciar que las principales características que definen a un buen líder son las competencias interpersonales, siendo estas las que obtienen mayor calificación promedio con un 3,8; seguidas de las competencias de análisis con una calificación promedio de 3,4 y las competencias de influir y atraer con un 3,1. Conforme se exhibe en la figura 1. De esta forma, se ratifica que, para los directivos de las instituciones de formación media de la ciudad de Ibagué, las relaciones interpersonales son claves para el desarrollo eficiente de su gestión y es con las personas que se logran los resultados propuestos. Lógicamente la capacidad de análisis es clave a la hora de tomar decisiones, por lo que esto debe ir sumado a la capacidad de influenciar positivamente al talento humano, de aquí depende mucho el grado de convicción por parte de ellos al ejecutar sus labores.

Figura 1.

Competencias que identifican a los directivos de establecimientos educativos en Ibagué

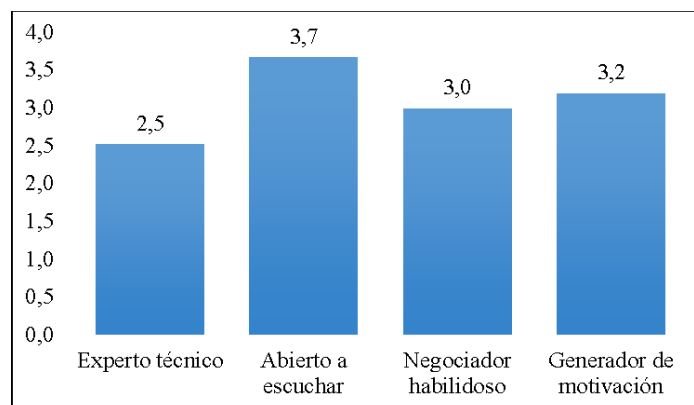


Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la figura 2 señala que otra de las habilidades que mejor describe a los directivos de las instituciones en la capital tolimense, es la de estar siempre abiertos a escuchar a sus colaboradores, obteniendo un promedio de 3,7, seguida de la capacidad para generar motivación la cual la vemos con un promedio de 3,2. Esto nos indica que, para los directivos, la capacidad de escucha es muy importante para poder establecer una comunicación abierta y permanente con todo su equipo de trabajo; esta capacidad debe ir unida a la generar motivación, pues para poder alcanzar los objetivos básicos empresariales de crecer, supervivir y mantenerse se debe contar con un talento humano empoderado y direccionado hacia estos logros.

Figura 2.

Habilidades que poseen los rectores y coordinadores que los convierte en líderes exitosos



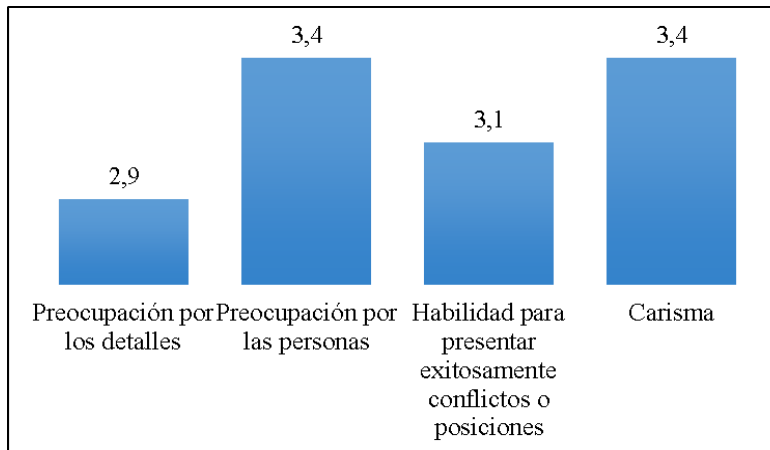
Fuente: Elaboración propia

Pasamos ahora a identificar cual es la destreza que mejor es empleada por el grupo objeto de estudio, evidenciando en la figura 3 que es el altruismo o aquella preocupación por el bienestar de las demás personas, con una calificación promedio de 3,5 a lo que le sigue con la misma ponderación el ser carismático o ser generoso y gentil con sus colaboradores. Lo anterior indica

que, para los directivos, transmitir confianza y atraerla es una herramienta fundamental para el desarrollo de su gestión, debido a que ellos en gran medida reciben de lo que dan y en su quehacer diario deben estar delegando funciones y para poder hacer esto eficazmente, deben recurrir al su personal de absoluta confianza, es decir deben convertir a todos sus colaboradores en aliados estratégicos.

Figura 3.

Destrezas de los directivos en la educación.

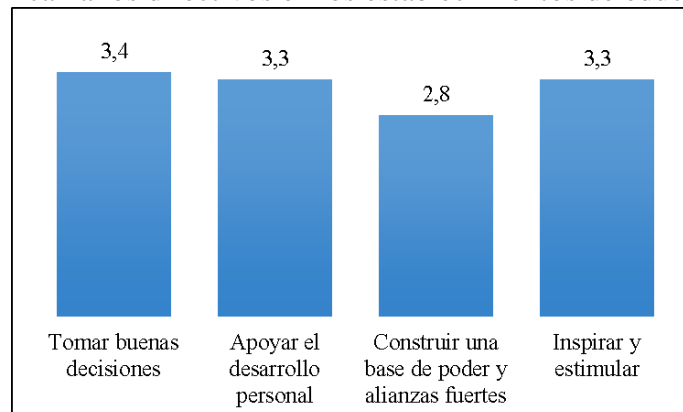


Fuente: Elaboración propia

Por último, en la figura 4, podemos observar que la competencia que más ayuda a los directivos de instituciones educativas a tener éxito en el desarrollo de sus actividades por parte de los directivos de las instituciones educativas, es la de tomar buenas decisiones con una calificación promedio de 3,5, seguida de apoyar el desarrollo personal con una calificación promedio de 3,3. Lo anterior indica que, para los directivos, la correcta toma de decisiones se basa en la equidad, el respeto y en el trabajo en equipo. Para ellos el éxito de sus habilidades está relacionado directamente con el desarrollo personal de todos los miembros de su Institución, si se logra potenciar en todo el equipo sus talentos y habilidades, lógicamente esto traerá resultados eficientes y eficaces para la Institución educativa.

Figura 4.

Cualidades que identifican a los directivos en los establecimientos de educación de Ibagué.



Nota: autoría de los investigadores.

Discusión

La investigación sobre los estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas en Ibagué, Tolima, resalta la influencia de Múltiples factores en la variabilidad y distinción de estos estilos, lo cual está en línea con investigaciones previas en el campo del liderazgo educativo. Según Leithwood et al. (2016), los estilos de liderazgo pueden variar significativamente según el contexto organizacional y las características individuales de los líderes. Además, coincidiendo con los hallazgos de Grossman et al. (2015), se observa que los directivos educativos adoptan una variedad de enfoques basados en sus propias creencias, valores y experiencias, lo que refuerza la idea de que los estilos de liderazgo están influenciados por los valores personales.

La consideración del enfoque humano como central en la gestión educativa, enfocado en el desarrollo personal y el bienestar colectivo, encuentra respaldo en la literatura. Día y col. (2014) destacan la importancia del liderazgo transformacional en entornos educativos, subrayando la necesidad de un liderazgo orientado hacia el desarrollo humano y la creación de una cultura de colaboración y apoyo mutuo.

Asimismo, la propuesta de estrategias específicas para fortalecer cada marco de liderazgo está respaldada por investigaciones anteriores. Por ejemplo, Harris (2018) sugiere que el establecimiento de sistemas de rendición de cuentas claras y la promoción de la participación y la comunicación efectiva son elementos clave para mejorar la efectividad del liderazgo educativo. Además, coincidiendo con las conclusiones de Spillane et al. (2017), se reconoce la importancia de adaptar las estrategias de liderazgo según las circunstancias y las necesidades específicas de cada institución educativa.

Conclusión

Es momento de describir las conclusiones a las que se ha llegado gracias a la aplicación de las técnicas y herramientas de investigación respecto a los estilos de liderazgo más distintivos en los directivos de los establecimientos de educación media en capital del Tolima. Estos estilos de liderazgo pueden variar y depender de varios factores, como la cultura organizacional, los valores personales, las circunstancias, las necesidades y las expectativas de la comunidad educativa, por lo que se observan estilos de liderazgo distintivos que se alinean con cada uno de los cuatro marcos del modelo de Bolman y Deal. Algunos directivos adoptan un enfoque más orientado a la eficiencia y la estructura, su tarea se basa en la racionalidad, los sistemas y los procesos; establecen estructuras claras y buscan la mejora continua de los procesos educativos. Otros adoptan un enfoque político, buscando construir alianzas, negociar y equilibrar las diferentes perspectivas y agendas; su enfoque se basa en la construcción de asociaciones para una gestión dinámica. Para otros su enfoque se centra más en la construcción de la cultura y los símbolos; ellos adoptan este marco para inspirar y motivar a través de la visión institucional, la comunicación efectiva y la creación de una identidad compartida con un alto sentido de pertenencia.

Es importante destacar que, para todos los directivos participantes en la investigación, el enfoque humano es el eje central de su gestión; su capacidad de liderazgo se basa en el desarrollo humano y el bienestar colectivo. Ellos consideran a los estudiantes, profesores y al personal de la institución como individuos llenos de habilidades, que poseen emociones y necesidades únicas; valoran la empatía, el desarrollo personal de los miembros del equipo y la colaboración permanente. También



se debe tener en cuenta que, si bien el modelo de los cuatro marcos proporciona una clasificación útil de estilos de liderazgo, el liderazgo efectivo puede requerir adaptabilidad y la capacidad de combinar diferentes enfoques según las circunstancias y las necesidades de la institución.

Cabe concluir que, la combinación de estos enfoques y estilos de liderazgo se convierten también en una oportunidad valiosa para elevar la eficiencia y eficacia de su gestión; por lo tanto, para el fortalecimiento de estos enfoques se plantean una serie de estrategias aplicables a cada marco. Para el marco estructural, establecer sistemas de rendición de cuentas: Definir roles y responsabilidades claras, establecer indicadores de desempeño medibles y establecer mecanismos de seguimiento para garantizar la responsabilidad en el logro de objetivos. En el marco político establecer relaciones de colaboración con otras instituciones educativas, organizaciones comunitarias y socios externos. Trabajar en conjunto para afrontar los desafíos y promover el intercambio de recursos y conocimientos. Facilitar la participación y la toma de decisiones: Involucrar a los diferentes actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones. Establecer mecanismos de participación, como comités o consejos, para garantizar la representación y la inclusión de diferentes perspectivas. Para el marco simbólico es necesario crear y mantener actividades y tradiciones significativas que fortalezcan la cultura escolar. Utilizar símbolos y lenguaje visual para transmitir mensajes y valores importantes; promover el reconocimiento y la celebración: Destacar los logros y las contribuciones de estudiantes, docentes y personal administrativo. Celebrar hechos importantes y eventos especiales. Para el Marco humano es supremamente importante fomentar el desarrollo profesional: Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo para el personal docente y administrativo. Apoyar el crecimiento y la adquisición de nuevas habilidades; promover la comunicación efectiva: Establecer canales abiertos de comunicación, fomentar el diálogo y la retroalimentación constructiva. Escuchar las necesidades y preocupaciones de los miembros del equipo y responder de manera empática y crear un ambiente de trabajo positivo: Valorar la diversidad, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, reconocer y recompensar los logros, y promover un clima de respeto y confianza.

Referencias Bibliográficas

- Arboleda, G. (2022). *El rector líder de la transformación para la productividad y la sostenibilidad*. Fundación Europea para la Excelencia. <https://colombiaexcelente.org/el-rector-lider-de-la-transformacion-para-la-productividad-y-la-sostenibilidad/>
- Arona, E. M. (2022). *Metodología de análisis de revisión documental para la actualización curricular de carreras universitarias*. Revista Saperes Universitas, 5(2), 96. <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RSU/article/view/232>
- Carmignani, G. M. (2022). *El modelo de Liderazgo Situacional*. Grupo dialoguemos. <https://dialoguemos.ec/2022/10/el-modelo-de-liderazgo-situacional/>
- Decarlo, M. (2022). *Tipos de investigación*. Libretexts.com [https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigacion/Cient%ADfca_en_Trabajo_Social_\(DeCarlo\)/07%3A_Dise%C3%B1o_y_causalidad/7.01%3A_Tipos_de_investigaci%C3%B3n](https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigacion/Cient%ADfca_en_Trabajo_Social_(DeCarlo)/07%3A_Dise%C3%B1o_y_causalidad/7.01%3A_Tipos_de_investigaci%C3%B3n)

- Día, I., Col., & Otros. (2014). *Liderazgo transformacional en entornos educativos*. Universidad de La Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8333032>
- Giani, C. (2022.). *20 Ejemplos de Población y Muestra*. Ejemplos.co. <https://www.ejemplos.co/poblacion-y-muestra/>
- Giner, G. J. (2019). *¿Cuáles son las claves del Auténtico Liderazgo Político?* Revista Escuela de Negocios y Dirección, 7(12), 22. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/cuales-son-las-claves-del-autentico-liderazgo-politico/>
- Grossman, R., Salas, E., y Driskell, J. E. (2015). *Liderazgo en contextos educativos*. Pearson. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Harris, A. (2018). *Liderazgo educativo: estrategias para mejorar el aprendizaje*. Ediciones Morata. En Spillane, J. P., Halverson, R., y Diamond, J. B. (Eds.). *El liderazgo distribuido en la práctica educativa*. Ediciones Morata.
- Hernández, A. S. (2022). *Estilos de liderazgo escolar y su relación con la calidad académica en la educación media*. Universidad Del Norte. <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/11335/1140904321.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2016). *Liderazgo escolar para tiempos difíciles*. Fondo de Cultura Económica. <http://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.58-iss.2-art.915>
- Martínez, M. R. L. (2023). *La gestión educativa (3)*. ABC Color. <https://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/escolar/2023/02/28/la-gestion-educativa-3/>
- Márquez, A. (2022). *Tendencias actuales del liderazgo en las Organizaciones*. Blogspot.com. <http://liderazgoteoriaypraxis.blogspot.com/p/por-alexandra-marquez-el-liderazgo-es.html>
- Maya, E., Juvenal, J. y Isea, J. (2019). *Liderazgo Directivo y Educación de Calidad*. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 5(9), 114 – 129. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7088747.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (2023). *El rector, líder de la institución educativa*. Gov.co. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87221.html>
- Montoya, Á., Londoño, C., Ramírez, J., Quijano, J., Santos, Y., y Ponce, Z. (2021). *Liderazgo transformacional y cultura organizacional*. En M. Quiroz y D. Zamora. (Ed.). *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, 4(4). Obtenido de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/gsst/issue/archive>
- Rivera, A. G. (2023). *Director escolar: Gestión y carisma*. Plataforma Educativa Luca. <https://www.lucaedu.com/director-escolar/>



- Rojas, M. (2021). *Estilo de liderazgo menos jerárquico e incluyente en la alta gerencia*. Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/37914>.
- Ruíz., M. A. y Benítez, P. (2019). *Autoridad, dirección y liderazgo*. Unam.mx. <https://www.red-tic.unam.mx/content/autoridad-direccion-y-liderazgo>
- Salas, D. (2020). *La encuesta y el cuestionario*. Investigalia.com <https://investigaliacr.com/investigacion/la-encuesta-y-el-cuestionario/>
- Sánchez, J. (2020). *Liderazgo de mando y control en la era de la información*. Medium.com <https://medium.com/m%C3%A1s-tech/liderazgo-de-mando-y-control-bef438491085>
- Secretaria de Educación de Ibagué. (2023). *Estadísticas sectoriales presencialidad*. Semibaguevibra.com. <http://www.semibaguevibra.com/prueba-2/>
- Serrano, S. (2022). *¿Cómo gestionar el liderazgo en Recursos Humanos?* Crehana.com <https://www.crehana.com/blog/liderazgo-equipos/liderazgo-recursos-humanos/>
- Solís, L. D. M. (2019). *El enfoque cuantitativo de investigación*. Investigalia.com <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cuantitativo-de-investigacion/>
- Tovar, L. F. y Rico, A. F. (2020). *Influencia de los líderes en el desempeño de los empleados y por consecuencia de las empresas en el sector de consumo masivo*. Colegio de Estudios Superiores de Administración. https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/3270/ADM_1018492062_2020_2.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño , R. J., y Maldonado Palacios , I. A. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Yangali, J. S. y Torres, G. C. (2020). *Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas*. Innova.com <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1579>.