



**DECANATO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE**

**Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

**TITULO**

**Liderazgo Organizacional en Directivos de una Institución de Educación Superior, caso ISFODOSU, Santo Domingo, 2017.**

**POSTULANTE:**

**Graciela Maria Cuesta Paniagua**

**Matricula: 20152647**

**ASESORA**

**Edda Ariana Freites Mejía, MBA**

**Santo Domingo D.N.  
Diciembre, 2017.**

## RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue examinar el liderazgo organizacional en los directivos de un Instituto de Formación Docente en Santo Domingo 2017, esta tesis estuvo enfocado en la modesta revisión de bibliografías sobre las actuales directrices y las capacidades deseables del liderazgo organizacional en las instituciones de educación superior que actualmente son requeridas. Se afrontan varios contenidos afines con la gestión directiva enfocado el liderazgo organizacional como destreza del líder hacia colocar el recorrido a seguir, a través de la motivación, de todas las espacios que conciernen a un sistema de organizaciones; fomentando al máximo cada una de ellas y obteniendo, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y el bienestar de las necesidades de la empresa. Centralmente en el desarrollo de esta investigación también se desprendieron diversos temas relacionados como son el liderazgo y su importancia, las teorías sobre el liderazgo, tipos de liderazgo y funciones del líder, características del liderazgo organizacional, perfil del líder en la institución de educación superior entre otras. Cuyos argumentos destacan la necesidad de su concentración para obtener una gestión de calidad y la importancia que representa el líder como comprometido que tiene la capacidad de coordinar, organizar y sobretodo, motivar un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas, ha de reunir tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición. Se concluye con los desafíos de la educación superior para el buen desarrollo de los recursos humanos.

## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatorias .....	i
Agradecimientos.....	ii
Introducción.....	1

## CAPÍTULO I. LIDERAZGO

1.1 Teorías Sobre El Liderazgo: .....	4
1.2 Importancia Del Liderazgo.....	6
1.3 Estilos De Liderazgo En Las Organizaciones .....	7
1.3.1 Liderazgo Autocrático.....	7
1.3.2 Liderazgo Burocrático.....	7
1.3.3 Liderazgo Carismático.....	8
1.3.4 Liderazgo Participativo O Democrático.....	8
1.3.5 Liderazgo Laissez-Faire .....	8
1.3.6 Liderazgo Orientado A Las Relaciones.....	9
1.3.7 Liderazgo Natural .....	9
1.3.8 Liderazgo Orientado A La Tarea.....	9
1.3.9 Liderazgo Transaccional.....	9
1.3.10 Liderazgo Transformacional .....	10
1.4 Estilos De Liderazgo Para Toma De Decisiones.....	10
1.5 Tipos De Liderazgo Y Funciones Del Líder.....	11
1.6 Factores Que Caracterizan A Un Líder:.....	12
1.6.1 Orientación Por La Tarea:.....	13
1.7 Capacidades Deseables En Un Líder:.....	14
1.8 Efectos Del Lider En El Clima Organizacional .....	15
1.9 Liderazgo Organizacional .....	16
1.10 Características Del Liderazgo Organizacional .....	17
1.11 Liderazgo En La Institución Educativa .....	17
1.12 Perfil Del Líder En La Institución Educativa. ....	19
1.12.1 Dimensión Personal – Social.....	19
1.12.2 Dimensión Profesional.....	20
1.13 Liderazgo En El Ámbito Educativo.....	21
1.13.1 Competencia Liderazgo En El Ámbito Educativo .....	21
1.13.2 Esta Competencia Se Caracteriza Por Los Sigüentes Atributos:.....	21

1.13.3 Liderazgo Su Finalidad Y Características En El Ámbito De La Gestión Educativa.	22
1.14 Técnicas Que Se Utilizan Para Implementar La Gestión Educativa En El Ámbito Educativo.	23
1.14.1 Colectiva.	23
1.14.2 Liderazgo Reconocido.	24
1.14.3 Participativa.	24
1.14.4 Trabajo En Equipo.	24
1.14.5 Reflexiva.	24
1.14.6 Consensuada.	24
1.14.7 Negociada.	25
1.14.8 Respetar La Estructura De La Institución.	25
1.14.9 Solución De Problemas	25
1.15 Concreción Ejemplificada En Cada Nivel Del Sistema Educativo.	26
1.15.1 Dimensión Administrativa.	26
1.15.2 Dimensión Pedagógica.-	27
1.15.3 Estrategias Didácticas Y Proceso De Enseñanza-Aprendizaje.	27
1.15.4 Dimensión Comunitaria.	27
1.15.5 Solución De Problemas.	28
1.16 Ventajas Y Desventajas En La Aplicación Del Liderazgo En Una Institución Educativa.	28
1.17 Rasgos Del Lider Definidos Por La Cultura.	29

## **CAPÍTULO II. ASPECTOS GENERALES DEL INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN DOCENTE SALOME UREÑA.**

2.1 Historia	32
2.2 Base Legal De La Institución.	34
2.2.1 Normativa Reguladora:	34
2.2.2 Leyes	34
2.2.2 Decretos.	34
2.2.3 Ordenanzas.	34
2.2.4 Normativas:	35
2.3 Proceso De Reestructuración De Las Escuelas Normales	35
2.4 El Proceso De Conformación Como Instituto De Nivel Superior Entre 1997 Y 2003	36
2.5 Misión, Visión Y Valores	36

2.5.1 Misión.....	36
2.5.2 Visión .....	36
2.5.3 Valores.....	37
2.6 Información General De La Institución.....	38
2.7 Pensamiento Estratégico.....	39
2.8 Directivos.....	39
2.9 Perfil De La Organización.....	40
2.10 Estructura Organizativa – Rectoría.....	42
2.11 Estructura Organizativa – Recintos.....	43
2.13 Ubicación.....	44
2.14 Identidad Corporativa .....	45
2.14.1 Elementos Básicos.....	45
2.14.2 Símbolo:.....	45
2.14.3 Logotipo:.....	45
2.15 Catálogo De Servicios .....	46
2.16 Servicios A Los Estudiantes .....	54

## **CAPÍTULO III**

### **DETERMINACIÓN DEL LIDERAZGO**

3.1 Determinación Del Liderazgo Directivo En La Educación Superior.....	56
3.1.1 Desarrollo De Recursos Humanos.....	60
3.2 Adopción Y Desarrollo De La Infraestructura.....	62
3.3 Planificación Estratégica, Análisis Del Entorno Y Alineación Organizacional.....	64
3.3.1 Alineación Organizacional .....	65
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES .....	67
BIBLIOGRAFIA .....	68
ANEXOS	

## TABLA DE FIGURAS

(Grafica 1).....	42
(Grafica 2).....	43
(Gráfica 3).....	44
(Gráfica 5).....	47
(Gráfica 6).....	54

## DEDICATORIAS

A **Dios** por haberme dado la oportunidad de iniciar y concluir con éxito esta Maestría.

A mi esposo **Eury Vallejo** por su comprensión durante mis ausencias en el hogar y valorar mis logros.

A mi hijo **Marcos Vallejo Cuesta**, por haberle robado la atención durante estos últimos dos años para poder ser su ejemplo a seguir.

A mis padres **Martha Paniagua y Santiago Cuesta** por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi asesora **Edda Freites** quien me brindo su valiosa y desinteresada orientación para la elaboración de este trabajo de investigación.

A los profesores, mis hermanos, mis compañeros de estudios, que de una forma u otra, me brindaron su apoyo para seguir adelante.

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por darme la oportunidad de vivir y por guiarme en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi hijo **Marcos Vallejo** por ser mi inspiración para terminar este trabajo de investigación.

A mi esposo **Eury Fernando Vallejo Pérez** por su apoyo emocional en este importante proyecto.

Mis hermanos, **Omar Cuesta**, y **Omayra Cuesta**, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mi familia en general, porque siempre brindarme su apoyo incondicional y motivarme al logro de metas y compartir conmigo los buenos y malos momentos.

A mis compañeras de grupo Yojaira, Idelkis, Saudhi, por la unión, compenetración del grupo el apoyo y comprensión de unas con otras.

## INTRODUCCIÓN

Las relaciones buenas humanas poseen un grado de complejidad históricamente necesario dentro de las organizaciones, y aún más si se analizan desde la perspectiva organizacional, donde todas las subjetividades son conjugadas o asociadas mediante alianzas estratégicas, reglas o normatividades, permitiendo un entrelazado de relaciones sociales, culturales, políticas y económicas.

Esta investigación parte de la necesidad fundamental de abarcar un análisis de tendencia actual a explicar ciertas características propias del aspecto del liderazgo organizacional en las instituciones de educación superior, al igual que la perspectiva de liderazgo como factor esencial e inherente en todas las teorías organizacionales.

En esta medida, la presente investigación, se apoya en la extracción de importantes aporte literarios apoyados en el desarrollo del liderazgo en las instituciones, con el fin de entender dichos procesos, no solo desde un estudio analítico, si no que a su vez, argumentado y fundamentado en estudios relacionados con el liderazgo, los cuales suministran al trabajo un aspecto neurálgico, puesto que permite comparar las deferentes teorías y dinámicas comportamentales de algunos, aspectos humanos y cómo estos elementos son funcionales para el desarrollo del liderazgo.

El Liderazgo organizacional en las instituciones de educación superior es trascendente para el desarrollo institucional, docente y personal administrativo, su repercusión se da en los resultados de la comunidad, las instituciones y sobre todo en las de sus colaboradores, en la actualidad están preocupadas por incrementar su capacidad de respuesta y basar sus ventajas competitivas en elementos de liderazgo que pueda afrontar los retos constantes que se presentan hoy en día.

Sin duda es necesario aunque el liderazgo involucra actividades de carácter administrativo, no debe confundirse liderazgo con administración. Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las

organizaciones actuales tienden a buscar gerentes que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados.

El liderazgo atrae a diferentes tipos de hombres, entre ellos directivos, porque surge cuando una persona conduce y estimula al resto, para alcanzar un objetivo común. La dirección exige la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes tareas que se desarrollan en una organización, con la finalidad de lograr unos objetivos propuestos.

En esta medida, aparece como característica común y necesaria en las diferentes tendencias del liderazgo, la necesidad de la organización como forma comunitaria, pero también como medio y fin, en la cual, los líderes puedan, mediante sus capacidades y sus diferentes vertientes, construir escenarios de horizontalidad e igualdad social, y estas organizaciones reflejarlas socialmente.

Esta investigación consta de tres capítulos. Capítulo I. El Liderazgo; Capítulo II. Aspectos generales del Instituto Superior de Formación Docente Salome Ureña; Capítulo III. Desafíos del Liderazgo en la Educación Superior.

# CAPÍTULO I. LIDERAZGO

El término de líder dentro de una organización según (Juan Clerc A., 2006) debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común.

El líder es el encargado de distribuir el poder y las responsabilidades entre sus subordinados. Es el encargado de la toma de decisiones dentro del grupo. (Juan Clerc A., 2006)

En general, las definiciones de liderazgo incluyen cuatro elementos:

1. Involucran a otras personas, a los empleados o seguidores.
2. Determinan distribuciones irregulares del poder. Por lo general el líder tiene mayor poder aunque los subordinados le pueden dar forma a este.
3. El líder usa el poder para determinar la conducta de los subordinados.
4. El liderazgo es una cuestión de valores.

Aunque el liderazgo involucra actividades de carácter administrativo, no debe confundirse liderazgo con administración. Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las organizaciones actuales tienden a buscar gerentes que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados. (Juan Clerc A., 2006)

La importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; La supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta; La organización puede poseer una buena planificación pero sucumbir ante la falta de liderazgo y por último aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder. (Juan Clerc A., 2006)

El líder según varios autores se hace; es un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido.

## **1.1 TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO:**

La teoría de liderazgo es normalmente un paradigma o modelo que utilizan los investigadores sociales para comprender, predecir y controlar la tarea y capacidad gerencial en las labores de dirección de una organización. En lo relacionado al paradigma del liderazgo, es un planteamiento o modelo compartido por los investigadores y que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar y entender el comportamiento del liderazgo en las organizaciones, lo que ha llevado a diversos enfoques, que son materia de una breve revisión. Esta escuela considera que el líder nace, no se hace y que estas cualidades o rasgos de líder, se poseen desde el nacimiento o tienen una correspondencia con un grupo social en particular.

Según el criterio de Stodgil, Ralph, (2000) algunas características las cuales son consideradas para los líderes serían:

- a)** La facilidad de poder tener el verbo, la capacidad que tienen para comunicarse, algunos conocimientos anteriores sobre algún tema a tratar, creatividad, carácter motivacional, y el buen juicio.
  
- b)** Mostrar mucho entusiasmo, ser agresivo (no ofensivo) poseer autoconfianza, iniciar todo, capacidad para emprender.
  
- c)** Ser enérgico, estar siempre bien presentable físicamente, resistencia física y mental.
  
- d)** Ser popular, estar en buenas condiciones económicas, ser carismático, las relaciones interpersonales debes ser excelentes y ser cooperativo en todo.

Para investigadores como Kirkpatrick S. y Edgard Locke, las características que distinguen a los líderes de los que no se consideran líderes son:

**a. El empuje.**

Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un relativamente alto deseo de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.

**b. El deseo de dirigir.**

Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Tiene predisposición para asumir responsabilidades.

**c. La honestidad e integridad.**

Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subalternos al ser sinceros o no engañando y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.

**d. Confianza en sí mismos.**

Los subalternos ven a sus líderes como carentes de dudas. Los líderes por tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subalternos de lo correcto de las metas y decisiones.

**e. Inteligencia.**

Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información y ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.

**f. Conocimiento relativo al trabajo.**

Los líderes poseen una gran cantidad de conocimiento sobre una compañía, cuestiones técnicas e industria. La manera en que conocen profundamente estos aspectos les da la facilidad para la toma de decisiones:

- a) Son humildes, sencillos, toman la iniciativa, optimistas, sinceros, leales y justos.
- b) Poseen los suficientes conocimientos sobre pedagogía, la informática y la administración.
- c) Son de sentido común, tienen pasión hacia la calidad y es notable en todas las ocasiones en las que se encuentren, su espíritu de logro.

## **1.2 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

Al respecto (Ayuso, 2013) opina que conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las administraciones. La situación de globalización y transnacionalización existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada vez más competitivas. Alguno de los factores competitivos reconocidos son los recursos humanos, el capital humano y el potencial humano. Todos ellos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

Tenemos que destacar el carácter sistemático de la gestión de recursos humanos, donde se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones. En muchas ocasiones se deja en segundo plano al principal sujeto de la organización, como es el hombre y sus interrelaciones. Se considera una función de la gestión de los recursos humanos vinculada a los aspectos psicosociológicos en la organización y dentro del liderazgo.

El liderazgo atrae a diferentes tipos de hombres, entre ellos directivos, porque surge cuando una persona conduce y estimula al resto, para alcanzar un objetivo común.

La dirección exige la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes tareas que se desarrollan en una organización, con la finalidad de lograr unos objetivos propuestos.

### **1.3 ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES**

A continuación se muestran varios modelos de liderazgo que se presentan en las organizaciones. Perspectivas que son necesarias para entender el liderazgo presente en las actuales organizaciones. Los siguientes modelos son tomados de La Consultora en Liderazgo Mind Tools, en Recursos Humanos Online. (MindTools, 2011).

#### **1.3.1 Liderazgo Autocrático**

El liderazgo autocrático es una forma de liderazgo transaccional donde todo el poder se centra en el líder y se ejecuta sobre los empleados. No hay lugar para retroalimentaciones ni sugerencias, a menudo este tipo de liderazgo tiene altos niveles de ausentismo y rotación de personal, es un estilo de liderazgo ideal para trabajos donde no hay calificaciones pues las ventajas del control superan a las desventajas.

#### **1.3.2 Liderazgo Burocrático**

El liderazgo burocrático se ciñe estrictamente a las reglas y a los manuales de la organización. Busca que los empleados sean precisos y exactos. Este estilo se encuentra normalmente cuando hay altos riesgos de seguridad industrial; es decir, cuando se trabaja con maquinaria, sustancias peligrosas o pesos peligrosos, también cuando hay sumas de dinero muy altas.

### **1.3.3 Liderazgo Carismático**

El liderazgo carismático es un tipo de liderazgo donde los líderes inspiran mucho entusiasmo a sus empleados y conducen a los demás de manera enérgica; sin embargo este tipo de liderazgo tiende a creer más en las capacidades personales propias que en las de sus equipos. Esto genera inconvenientes en el desarrollo de una organización ya que en el momento en que el líder abandone la misma, los empleados no serán capaces de continuar.

### **1.3.4 Liderazgo Participativo o Democrático**

Este liderazgo se caracteriza por la inclusión de empleados en la toma de decisiones, aumentando la satisfacción por el trabajo hecho y ayudando a desarrollar habilidades en cada empleado. Hace que los seguidores estén motivados, trabajen duro y pueden llegar a dejar las recompensas económicas en un segundo plano. Sin embargo para que este estilo tenga una adaptación completa toma demasiado tiempo, aunque sus resultados se pueden ver reflejados en la productividad y velocidad de procesos.

### **1.3.5 Liderazgo Laissez-faire**

Este tipo de liderazgo hace referencia a la expresión francesa “déjalo ser”, es un tipo de liderazgo más flexible en donde los miembros del equipo trabajan por su cuenta, este puede ser efectivo cuando los individuos del equipo tienen experiencia en el campo que laboran y sus líderes hacen constantes monitoreo, sin embargo da espacio a múltiples errores en la comunicación.

### **1.3.6 Liderazgo Orientado a las Relaciones**

Esta clase de líderes va a ser orientado e inclinado al desarrollo en las personas, y es 100% regido para soportar, organizar, y otorgar todo el desarrollo en el trabajo de equipo, este es un estilo que da como participación nuevas reglas, buscando así, hacer fomento y énfasis en colaboración para la participación y funcionalidad en el correcto desarrollo sobre la tarea que tenga cada equipo.

### **1.3.7 Liderazgo Natural**

Es una auto-asignación dentro de cualquier departamento de la organización que asume las características de un líder para el desarrollo de cualquier actividad a pesar de que este tipo de liderazgo sea de una manera democrática y las decisiones se toman en equipo, sin embargo incentiva a la alta competencia entre los compañero de equipo.

### **1.3.8 Liderazgo Orientado a la Tarea**

Está orientada a la tarea, se focaliza en que el trabajo se cumpla y puede llegar a asemejarse a un estilo autocrático, es un modo excelente para asignar el trabajo, los roles necesario, ordenar estructura, planificar, organizar y controlar, pero tienen grandes problemas de motivación y retención de colaboradores.

### **1.3.9 Liderazgo Transaccional**

Este estilo de liderazgo se basa en la idea en que el equipo acuerda obedecer completamente al líder haciendo que el término transacción haga referencia al pago a cambio del esfuerzo y aceptación de las tareas asignadas. Normalmente el líder toma el derecho de castigar a quien considere que su trabajo no esté completo; este es un tipo de “management”, pues está enfocado a la ejecución de tareas de corto plazo.

### **1.3.10 Liderazgo Transformacional**

Estos son considerados los verdaderos líderes pues inspiran a los empleados permanentemente y transmiten su entusiasmo. A diferencia de los carismáticos confían y necesitan de su grupo de trabajo, es por ello que muchas de las organizaciones necesitan del liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional, asegurando que la tarea se haga de manera apropiada mientras se consiguen otras iniciativas y se agrega valor.

## **1.4 ESTILOS DE LIDERAZGO PARA TOMA DE DECISIONES**

Según (Ramos, 2015) Es importante conocer el estilo de un líder para tomar decisiones, porque esta característica constituye parte de su estilo de liderazgo que es el todo. Los líderes tienen diferentes estilos cuando se trata de tomar decisiones y resolver problemas, según los estilos de toma de decisiones. Una de estas dimensiones es la forma de pensar del individuo. Algunos tendemos a ser más racionales y lógicos y otros a ser creativos e intuitivos.

La otra dimensión describe la tolerancia a la ambigüedad de un individuo. Estos estilos son el directivo, el analítico, el conceptual y el de comportamiento.

### **a.- El estilo directivo.**

Estas personas tienen una baja tolerancia a la ambigüedad y son racionales en su manera de pensar. Son eficientes y lógicos. Los de tipo directivo toman decisiones rápidas y hacen énfasis en el corto plazo. Su eficiencia y rapidez para tomar decisiones con frecuencia resulta en que toman decisiones con una información mínima y evaluando pocas alternativas.

### **b.- El estilo analítico.**

Estas personas tienen una mayor tolerancia a la ambigüedad que los de tipo directivo. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que el tomador de decisiones de estilo directivo.

### **c.- El estilo conceptual.**

Tienden a ser muy amplios en su campo de visión y examinan muchas probabilidades. Hacen énfasis en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a problemas.

### **d.- El estilo de comportamiento.**

Se preocupan por los logros de sus subordinados y son receptivos a sugerencias presentadas por otros. Con frecuencia hacen reuniones para comunicar aun cuando tratan evitar el conflicto. La aceptación de los demás es importante para este tipo de personas.

## **1.5 TIPOS DE LIDERAZGO Y FUNCIONES DEL LÍDER**

Según nos describe (Juan Clerc A., 2006) una vez definido el concepto de líder y su importancia dentro de una organización como lo es un establecimiento de salud, se deben aclarar las funciones del líder. De esto se desprenden los tipos de líderes existentes, que según la bibliografía revisada podrían clasificarse en cuatro grupos fundamentales:

- El líder autócrata: solo informa.
- El líder persuasivo: convence de sus decisiones.

- El líder consultivo: abierto a la participación en la toma de decisiones.
- El líder participativo: los demás deciden, el solo modera y establece límites.

El nivel de responsabilidad y poder en la toma de decisiones otorgado a los subalternos es lo que diferencia estos tipos de liderazgo. Mientras el autoritario toma toda la responsabilidad en la toma de decisiones, el participativo la descarga en los subalternos. Este último estilo de liderazgo implica un nivel de confianza y capacitación de los subalternos mayor. Implica un nivel de confianza que permite que sean las propias personas las que asuman la responsabilidad de motivarse, el control de sus acciones y convertirse en sus propios guías. (Juan Clerc A., 2006)

El liderazgo dentro de las teorías actuales de las organizaciones es una función que surge de las necesidades de los grupos de trabajo. El grupo tiende a hablar a través del líder, evitando así confusiones en su interior. El líder pasa a ser de esta manera un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades individuales son apreciadas por este en la medida que le es útiles para lograr sus objetivos. (Juan Clerc A., 2006)

## **1.6 FACTORES QUE CARACTERIZAN A UN LÍDER:**

El liderazgo implica interrelación de los siguientes elementos:

- a.- Las cualidades, habilidades y necesidades del líder.
- b.- Las necesidades y expectativas del grupo.
- c.- Las exigencias o requisitos de la situación.

Esa interrelación, sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular.

El liderazgo trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas. De este modo, el liderazgo se relaciona con la situación, es decir, depende principalmente de las exigencias de la tarea que se ha de realizar. El estudio del liderazgo como un proceso y no como resultado de características individuales, puede ayudarnos a reconocer las dos partes principales en el proceso de liderazgo:

### **1.6.1 Orientación por la tarea:**

Para Friedler existen tres elementos en la situación de la tarea que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será eficaz:

- a) La calidad de las relaciones entre líder y miembros Es el factor más importante del poder y la eficacia del líder. Según este autor, un líder que es respetado porque mantiene buenas relaciones con su personal o por razones de personalidad, carácter o capacidad no tiene que recurrir al cargo de autoridad formal.
- b) Una tarea muy estructurada es aquella en la cual se dispone de procedimientos o instrucciones para ejecutar la tarea, lo que da a los trabajadores una clara idea de los que hay que hacer; de tal forma que esto le da al gerente una gran autoridad. Cuando esto no es así, existe una situación ambigua sobre las tareas de cada trabajador y este hecho disminuye la autoridad del líder.
- c) Algunos puestos suponen mucho poder, otros pocos poderes. Un líder en puesto de poder puede influir más fácil en sus subordinados y viceversa.

## 1.7 CAPACIDADES DESEABLES EN UN LÍDER:

El líder, como responsable que tiene la capacidad de coordinar, organizar y sobretodo, motivar un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas, ha de reunir tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición. (Martínez, 2013, págs. 4,5)

Estas tres capacidades son:

- **Una capacidad técnica:** que supone un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, y que se manifiesta por una capacidad analítica, una facilidad de manejo de instrumentos y técnicas, y una habilidad a la hora de compaginar de forma coherente materias primas, maquinarias, etc.; ideas y circunstancias que se traducen en la obtención de resultados tangibles. (Martínez, 2013, págs. 4,5)
- **Una capacidad humana,** que hace referencia básicamente al trabajo con personas, y que le permite manejarse con desenvoltura ante las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta. (Martínez, 2013, págs. 4,5)
  - Puede basar esta capacidad en la creación de una atmósfera de miedo e inseguridad que cree dependencia o sumisión de los otros.
  - O, por el contrario, en la creación de un ambiente de aprobación, de respeto y de seguridad entre su gente.

La auténtica capacidad para trabajar con otras personas debe convertirse en una actividad natural y continua ya que no es algo que se necesite solamente en los momentos de tomar decisiones, sino en la actuación individual de cada día.

Y por último una **capacidad intelectual**, en el sentido de saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella. La capacidad intelectual se convierte en la corona que hace 5 que las personas que desarrollen ampliamente las capacidades anteriores tengan más ventajas para alcanzar los puestos de liderazgo más elevados de la jerarquía. (Martínez, 2013, págs. 4,5)

Estas tres capacidades están muy relacionadas entre sí, de forma que resulta difícil determinar dónde acaba una y dónde empieza otra ya que están unidas de manera sistemática. (Martínez, 2013, págs. 4,5)

En los niveles directivos más altos, la capacidad intelectual es la más importante de todas, pues es la más capacitada para crear la visión de la empresa, la cultura, la organización y todos sus elementos intangibles. (Martínez, 2013, págs. 4,5)

En los niveles directivos más bajos, se necesitan, ante todo, capacidades técnicas y humanas por el mayor contacto entre jefes y subordinados. (Martínez, 2013, págs. 4,5)

## **1.8 EFECTOS DEL LIDER EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

De lo anterior, se puede inferir entonces que un ejercicio de liderazgo, puede dar como resultado una serie de climas organizacionales, como por ejemplo los planteados por Aktouf (Aktouf, 2002).

- Rupturas y entidades separadas: existe una estricta jerarquización de poder, con ausencia de comunicación entre jefes y empleados, donde es posible la visualización la oposición de visiones dando como resultado un clima de hostilidad, contradicción y resentimiento.

- Identidad en formación o en cambio: no existe una identidad propia de la organización, donde el traspaso de información de una generación de empleados a otra, no es clara ni concisa dando como resultado un clima de nostalgia y una transformación dolorosa de la imagen colectiva.
- Cultura artificial e identidad enchapada: es una organización donde se trata de imponer una idea de pensamiento colectivo por parte de los dirigentes y esta no es acogida por sus empleados. Se percibe la poca comunicación dando como resultado un clima en el cual hay inherencia entre los principios filosóficos y las acciones a ejecutar.
- Comunidad de visión e identidad compartida: por lo general es una estructura organizacional basada en la figura del héroe en la cual esta investido por poder respaldado por hechos concretos dando así como resultado el compromiso de sus trabajadores y la conformación de un ambiente saludable para el trabajo.

## **1.9 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

(Euroresidentes, 2017) Nos define el liderazgo organizacional como habilidad del líder para orientar el trayecto a seguir, a través de la estimulación, de todas las áreas que conforman un sistema de organizaciones; potenciando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa.

Tanto es así que John Maxwell establece que el liderazgo organizacional representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder, el cual Maxwell define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

En concluyente, el concepto de liderazgo organizacional hace reseña a la destreza o capacidad interpersonal del líder o el transcurso a través del cual éste

interviene, promueve y alienta a los colaboradores a producir y llevar cabo los objetivos propuestos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad. (Euroresidentes, 2017)

## **1.10 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

- La presencia de propósitos organizacionales.
- Un procedimiento normalizado.
- Formalización
- Firmeza organizacional
- Desarrollan y nivelan la correlación grupo – líder.

Es necesario considerar, una de las detrimentos del liderazgo organizacional es que cuando el líder no posee vigilancia sobre las distinciones del organismo, o cuando preexiste un apartamiento de gran notoriedad por parte de los superiores y los subordinados, el líder es eliminado tanto en su ocupación de relacionarse con el grupo como en su función de constituir el compromiso que demanda la organización.

## **1.11 LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

El liderazgo en la institución educativa alcanza a obtener definiciones específicas como el asociado de procesos que ubican a los individuos y a los equipos de trabajo a un determinado alineamiento en trayectoria hacia el beneficio de alcanzar la excelencia y la enseñanza del desarrollo organizacional, fundamentalmente por medios no represivos. Se enlaza con la capacidad de generar métodos de sensibilización e invitación para ocuparse, en auxilio con otros

compañeros de labores, en el logro de los resultados y los valores en los cuales se enfocan para los logros de las metas establecidas. (Ramos, 2015)

El liderazgo involucra la asociación de métodos que, en primeramente da lugar, asumir desconocidos retos y, en segundo lugar, los coloca nuevos argumentos significativamente provocadores a indagar unas herramientas cambiantes que originan una nueva disposición del sentido y del que hacer en ayuda al logro de objetivos.

Los métodos que van atados al liderazgo son obligatorios en épocas de grandes innovaciones, en épocas en que las prácticas pedagógicas demandan la inclusión de otros procesos que generen y despierten una nueva mentalidad y acciones.

Para dar los pasos necesarios a originar el cambio en la institución educativa, es necesario tomar en consideración entre otros, los siguientes aspectos: El trabajo comprometido en conjunto con los equipo, la capacidad de contribución, la meditación entre los miembros sobre el qué hacer, qué resulta y qué se aprende de ello, el estímulo de los comportamientos transformadores y la cultura organizacional que genera y mantiene, dar respuesta a los desafíos planteados por la sociedad y las situaciones por la que atraviesa, mayor nivel de delegación, mayor comunicación, autonomía y trabajo en colaboración.

Para el buen funcionamiento de la institución educativa se exige algo más que dirigir; se necesita también una clara visión que estimule y genere grupos, alianzas, motivaciones y capacidades para actuar, un liderazgo que vincule los procesos relacionados con el aprendizaje y la motivación.

Sin duda, esta imagen no genera por si misma esos aprendizajes, pero si puede constituirse en un puente o herramienta de comunicación con la comunidad; con los docentes de los diferentes niveles, con los formadores de docentes, con los especialistas de las instancias intermedias de gestión, con todos los integrantes de la comunidad educativa.

El liderazgo admite la creación de la realidad deseada partiendo de la visión de los funcionarios y de la declaración de esa visión de futuro, sitúa a los participantes hacia ese escenario. A través de la visión, el liderazgo edifica una recomendación que concreta la naturaleza de los asuntos fundamentales que forman parte de la institución.

Requiere levantar la innovación transformando las conductas de los individuos involucrados en cada proceso y exaltaciones aprovechadas del hombre para acceder a su naturaleza generosa. Vuelve a plantearse el qué y el para qué.

El liderazgo desencadena el uso de nuevos métodos específicos que permiten concebir pequeños resultados, en el corto y mediano plazo, que registren a practicar ese futuro deseado. Posee la tendencia de generar un enfoque de futuro compartido. En este sentido es combinado, pretende infundir colegialidad, conexión, unificación y sentido, respetando la diversidad de aportes de los actores, sin someterlos a pautas mundiales. Parte de la posibilidad de emprender enseñanza constante, a la investigación y comprobación de posibles soluciones, y la búsqueda de criterios acompañados y no de prácticas monótonas.

## **1.12 PERFIL DEL LÍDER EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

Habiendo tomado las consideraciones de (Ramos, 2015) el cual precisa el perfil del líder bajo las subsiguientes dimensiones:

### **1.12.1 Dimensión personal – Social.**

- Demuestra una cualidad de la conducta, moral y clara en la gestión de la institución educativa.
- Muestra aptitud de asistencia hacia la comunidad al originar la participación y apoyo entre las partes.
- Crea espacios de participación benéfica que enlazan las acciones educativas, artísticas, físicas y entretenidas.

- Contribuye al establecimiento de relaciones constructivas y armoniosas con la comunidad, demostrando su capacidad de escucha, negociación, comunicación y resolución de conflicto.
- Demuestra un espíritu crítico, de respeto y flexibilidad en sus actos.
- Actúa en concordancia con los valores, reglas y expectativas de conducta social construidas con la comunidad.

### **1.12.2 Dimensión profesional.**

- Conoce la situación de su medio, así como los lineamientos de estrategia pedagógica.
- Posee conocimientos de la situación socio-cultural del educando, de sus esperanzas, inquietudes, aspiraciones, actitudes psicológicas, etc.
- Tiene conocimiento y emplea los conocimientos y métodos de la proyección estratégica para la formulación de los instrumentos de gestión y evaluación educativa.
- Conoce y pone de manifiesto los enfoques formativos y progreso curricular encaminados al fortalecimiento de las capacidades del estudiante en relación continua con la tecnología, la ciencia y el trabajo.
- Desarrolla planes y programas educativos de la institución afines con los de la localidad, región y país, con el consentimiento del componente directivo y en armonía con las peticiones del ambiente y la innovación tecnológica.
- Conoce y emplea técnicas de evaluación, monitoreo, inspección y autoevaluación de la misión formativa, institucional, administrativa y financiera de la institución educativa.

- Conoce y aplica la administración y desarrollo de políticas de personal, propiciando un sistema de evaluación que mida la eficiencia del desempeño, la satisfacción del docente y la motivación permanente.

- Conoce y emplea las reglas y metodologías para la dirección de los recursos económicos de la institución educativa.

- Desarrolla un modo de gestión interactiva y democrática, asentado en un liderazgo formativo que crea un ambiente favorable para el trascurso del aprendizaje.

## **1.13 LIDERAZGO EN EL ÁMBITO EDUCATIVO**

### **1.13.1 COMPETENCIA LIDERAZGO EN EL ÁMBITO EDUCATIVO**

El liderazgo es una competencia que se relaciona con la capacidad de organizar métodos y técnicas de sensibilización y invitación a ocuparse en colaboración con otros, en el resultado de los fines y valores relacionados en el contorno educativo. (HERNANDEZ, 2012)

#### **1.13.2 Esta competencia se caracteriza por los siguientes atributos:**

- El liderazgo parte de la capacidad personal para alcanzar los resultados obtenidos en una relación interdependiente entre el líder y sus seguidores dentro del contexto educativo.
- El líder tiene una interdependencia íntima con sus seguidores, dentro de esta interdependencia se analiza la eficiencia y efectividad de los que dirigen.
- El líder debe desarrollar la capacidad de ver las posibilidades futuras por medio de una visión estratégica que favorezca una mayor calidad educativa.

- El líder es formador y un habilitador de gente de personas.
- El liderazgo conlleva una profunda necesidad de trascendencia.
- La competencia de liderazgo requiere de un líder como sus seguidores se adapten continuamente a las nuevas reglas para la mejora educativa.

### **1.13.3 Liderazgo su finalidad y características en el ámbito de la gestión educativa.**

Por liderazgo se entenderá el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional. (HERNANDEZ, 2012)

Cuál es su finalidad: desarrollar una serie de capacidades y habilidades, para analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento; así como generar una memoria organizacional. (HERNANDEZ, 2012)

Algunas de sus finalidades van a ser el dinamismo en las entidades organizacionales de la educación para poder hacer recuperación de la misión y el sentido pedagógico que se va a desarrollar mediante objetivos con una tendencia a lograr los posibles aprendizajes se suma importancia para todos y cada uno de los estudiantes. (HERNANDEZ, 2012)

Características: un excelente líder deberá contar con una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y la asertividad, aunque para ello no existe una formación específica

establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional. (HERNANDEZ, 2012)

Hoy por hoy se requieren directivos con mejor perfil, a la altura de la complejidad de los procesos a coordinar, liderar y dirigir; sobre todo líderes que impulsen cambios en los diferentes ámbitos de incidencia y aporten sus potencialidades en beneficio de los propósitos compartidos. (HERNANDEZ, 2012)

Un buen liderazgo, en consecuencia, es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes; y en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo. (HERNANDEZ, 2012)

## **1.14 TÉCNICAS QUE SE UTILIZAN PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO.**

### **1.14.1 Colectiva.**

- Implica el compromiso de toda la comunidad educativa, directivos, docentes, padres de familia, estudiantes; quienes trabajando en equipo reflexionarán sobre la labor educativa.

#### **1.14.2 Liderazgo reconocido.**

- El equipo que oriente el proceso cuenta con un liderazgo reconocido por la comunidad educativa. Si bien el compromiso de trabajo es colectivo, es necesario que quede establecido un papel de liderazgo que oriente y monitoree todo el proceso. Generalmente, ese equipo puede estar dirigido por el director o una persona especializada en el tema de gestión.

#### **1.14.3 Participativa.**

-Todos los actores de la comunidad educativa trabajan colaborando activamente, aportando sus ideas y planteamientos en las distintas instancias del proceso; para lo cual es necesario un clima de relaciones humanas donde primen el respeto, la tolerancia y la equidad.

#### **1.14.4 Trabajo en equipo.**

- Organiza la participación, incorporando de forma creativa las diversas habilidades y conocimientos de todos los participantes.

#### **1.14.5 Reflexiva.**

-La dinámica de participación de los distintos actores permite reflexionar acerca de la práctica y el funcionamiento institucional, así como analizar nuevos planteamientos para ser desarrollados.

#### **1.14.6 Consensuada.**

- Permite a los actores llegar a un acuerdo acerca de los intereses y necesidades de la institución.

#### **1.14.7 Negociada.**

-Los intereses y necesidades a desarrollar en la institución son seleccionados respondiendo a los planteamientos de todos los actores de la comunidad educativa.

#### **1.14.8 Respetar la estructura de la institución.**

- Toma y respeta estructuras de la institución y, a partir de ellas, comienza a operar o plantear cambios según sea necesario.

#### **1.14.9 Solución de problemas**

Es de suma importancia enfocarnos en las formas en las cuales las autoridades en el establecimiento conduzcan la orientación sobre la obtención de los resultados, que los beneficiarios sean satisfechos así como también los usuarios y que se agregue valor al desempeño de la organización, es decir, fortalecer las relaciones de forma armoniosa y considerar que para la comunidad debemos tener en cuenta las metas y la misión institucional.

En este sentido, y a manera de mantener un control, evaluación y retroalimentación, a tiempo para la toma de decisiones es importante que se tenga especial atención en:

- Poseer una visión esclarecida de hacia donde dirigirse.
- Obtener expectativas altísimas y dar declaraciones objetivas sobre lo se espera de los profesores y estudiantes.

- Observar y mantenerse activo para que se lleve a cabo un clima institucional mediante la disciplina.
- Dar resoluciones adecuadas y de manera oportuna a los conflictos.
- Comprobar que se lleve a cabo la comunicación y el trabajo efectivo desde la Dirección.

## **1.15 CONCRECIÓN EJEMPLIFICADA EN CADA NIVEL DEL SISTEMA EDUCATIVO.**

Dimensión institucional.- Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Entre sus características están:

- Uso de tiempos y espacios.
- Canales de comunicación formal.
- Comisiones de trabajo.
- Manual de funciones y procedimientos.
- Reglamento interno.
- Organigramas.

### **1.15.1 Dimensión administrativa.**

- Esta busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Entre sus características están:

- Presupuesto económico.

- Distribución de tiempos, jornadas de trabajo; docentes, administrativos, servicio.
- Administración de recursos materiales.
- Relación con otras instancias.

#### **1.15.2 Dimensión pedagógica.-**

Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. Entre sus características están:

- Planes y programas.
- Enfoque pedagógico,

#### **1.15.3 Estrategias didácticas y proceso de enseñanza-aprendizaje.**

- Relación con estudiantes.
- Estilo de enseñanza.
- Actualización docente.
- Enfoque de evaluación.
- Orientación Educativa Tutoría.

#### **1.15.4 Dimensión comunitaria.**

- Esta hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, como se integra y participa de la cultura comunitaria. Entre sus características están:

- Relación con padres de familia.
- Proyectos de proyección social.

- Relación-Redes con instituciones municipales, estatales y organismos civiles.

#### **1.15.5 Solución de problemas.**

Esta área aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular y pedagógico, administrativo y financiero. La dimensión curricular-pedagógica, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular. La dimensión administrativa se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa. La dimensión financiera incluye los controles presupuestales, proyectos institucionales, etc. Entre sus características están:

- Establecer el proyecto educativo-pedagógico con la comunidad.
- Dar a conocer los roles y funciones del personal en concordancia con el organigrama.
- Se aplican sistemas de seguimiento y acompañamiento de los estudiantes.
- Existe un uso eficiente de los recursos pedagógicos por parte de los alumnos y profesores.
- Existen procedimientos para gestionar recursos.
- Existe y es conocido por la comunidad el reglamento de Seguridad e Higiene de la institución.

#### **1.16 VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LA APLICACIÓN DEL LIDERAZGO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

Las entidades de la educación hacen mejoría constante a través de la coordinación eficiente y a la vez eficaz, sobre su potencial humano. Este, siendo uso más eficaz, podría mejorar un logro en el desempeño académico dentro de la entidad instituida de forma que tenga más aceptación en la sociedad. Otro uso con más eficacia, conlleva a la Institución a que deba llevar a cabo todo el potencial de carácter humano para brindar el mejor servicio educacional con alta calidad. Las

actividades del potencial humano, son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la Institución toda aportación que efectúe un empleado produce una compensación. Definitivamente una Institución cualquiera que esta sea, mejorará con la integración, eficiencia, participación, dirección y liderazgo de la optimización del potencial humano a través del trabajo en equipo.

<b>LIDERAZGO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.</li> <li>-Se está actualizando en los temas de interés.</li> <li>-Es la cabeza y responsable frente a los docentes.</li> <li>-Se da sentido humano a la administración.</li> <li>-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.</li> <li>-La persona líder construye el ser persona.</li> <li>-Esta actualizado en los temas de interés.</li> <li>-Dirige a la empresa o institución a nuevas metas u objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se tiene demasiadas responsabilidades.</li> <li>-Quita mucho tiempo personal.</li> <li>-Ser responsable cuando un miembro comete un error.</li> <li>-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.</li> <li>-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.</li> <li>-Se está a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.</li> <li>-Se pierde la confianza de la institución cuando se comete un error.</li> <li>-Es el responsable directo de los fracasos.</li> <li>-Debe sancionar a los miembros del grupo cuando cometen errores.</li> </ul>

## **1.17 RASGOS DEL LIDER DEFINIDOS POR LA CULTURA**

De acuerdo a Stephen (Covey, 2006) existen ocho características distintivas de los lideres centrados en los principios de la cultura. Estas características se desarrollan de acuerdo al entorno que envuelva a la persona cuya misión sea liderar. Son características que en efecto tienden a cambiar dependiendo de la cultura tanto organizacional como la arraigada a la sociedad.

- Están en constante aprendizaje, los líderes se administran constantemente por prácticas propias, siempre tratar de determinar la manera para capacitarse, escuchan con ahínco todo lo que los demás pueden o podrían necesitar, están constantemente indagando sobre algo desconocido para los mismos y son extremadamente curiosos, están centralizados para ampliar las capacidades propias y así, poder desarrollar habilidades nuevas y positivas empapados con intereses nuevos.

- Irradian energía positiva, basa sus principios en alegría, felicidad, optimismo, una persona entusiasta con esperanzas y confianza, suelen atraer oportunidades que permiten evocar su responsabilidad.

- Dirigen sus vidas de forma equilibrada, buscan mantener su mente activa, buscan manejar una amplia gama de conocimientos, se evidencia que tienen un sano concepto y una visión bastante amplia sobre como dirigir y mantener los objetivos claros de la organización, no se basan en una sola versión, respaldan toda decisión con movimientos de contingencia a largo plazo además de priorizar la jerarquización para un buen manejo del poder.

- La vida como una aventura, la seguridad que emanan, tienen la necesidad de emprender y crear nuevos proyectos in guiarse de la experiencia pasada, constantemente evolucionan su manera de pensar y contribuyen en el desarrollo habitual de la organización.

- Son sinérgicos, la sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes, buscan mejorar la situación en la que intervienen, catalizan rápidamente el cambio, tienden a delegar tareas para conseguir mejores resultados.

- Auto-renovación, este principio convierte al líder gradualmente para desarrollar su carácter de manera disciplinada y orientada al servicio. Una de las perspectivas trata de desvelar el efecto moderador de los valores culturales en la relación entre los estilos de liderazgo preferidos y exhibidos con los resultados del comportamiento

organizacional. Un enfoque alternativo explora cómo y por qué los valores culturales influyen diferencialmente en la relación entre la calidad de las relaciones líder- empleado y los resultados del comportamiento organizacional. Además, en tanto se aprecia un crecimiento constante de los empleados mayores en la composición de la fuerza de trabajo en el mundo occidental, estos enfoques deben ser planteados en conexión con los empleados y directivos (Tziner, Kaufman, & ALL, 2011).

## **CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DEL INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN DOCENTE SALOME UREÑA.**

### **2.1 Historia**

La historia del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña, ISFODOSU, se remonta a las Escuelas Normales, las cuales representan el más noble antecedente de la herencia del pensamiento hostosiano. (ISFODOSU, 2017)

El surgimiento de estas se remonta al año 1880 con la creación de la Escuela Normal Preparatoria, creada por el insigne educador puertorriqueño Eugenio María de Hostos nos distinguió. En la primera promoción, en 1884, de la que egresaron los seis primeros maestros graduados, se encontraban Félix Mejía, Arturo Grullón y Francisco José Peynado. (ISFODOSU, 2017)

Un año más tarde, en 1881, se creó el “Instituto de Señoritas”, dirigido por Salomé Ureña de Henríquez, que funcionó hasta el año 1893 para reaparecer en el 1896 bajo la dirección de las hermanas Pellerano de Castro. En el 1887 Catalina Pou, Leonor María Feliz, Ana Josefa Puello, Mercedes Laura Aguiar, Luisa Osema Pellerano de Castro y Altagracia Henríquez Perdomo fueron las seis primeras graduadas de Maestras Normales del Instituto. (ISFODOSU, 2017)

Más adelante, con la Ley 842/50, se crearon las siguientes Escuelas Normales:

- **Eugenio María de Hostos**, su nombre actual, fundado en 1942 en el Distrito Nacional, con el nombre de Escuela Central De Gimnasia, y luego pasó a llamarse Escuela Nacional de Educación Física, ENEF. (ISFODOSU, 2017)
- **Luis Napoleón Núñez Molina**, en el Municipio Lincey al Medio de la Provincia de Santiago, fundado en 1950.

- **Emilio Prud'Homme**, en Santiago de los Caballeros, fundado en 1952.
- **Félix Evaristo Mejía**, en el Distrito Nacional, fundado en 1952.
- **Juan Vicente Moscoso**, en San Pedro de Macorís, fundado en el 1956.  
(ISFODOSU, 2017)
- **Urania Montás**, en San Juan de la Maguana, fundado en 1976.

**Recinto Félix Evaristo Mejía**



Leonardo D' Vinci,  
Esq. Caonabo,  
Urb. Renacimiento,  
Distrito Nacional, R. D.

**Tel.: 809-482-9095**  
**Fax: 809-482-0224**

**Recinto Eugenio M. de Hostos**



Av. República de  
Ecuador, Esq. Correa y  
Cidrón, Honduras,  
Distrito Nacional, R.D.

**Tel.: 809-534-7628**

**Recinto Juan Vicente Moscoso**



Carretera Mella Km. 2,  
Barrio La Cervecería,  
San Pedro de Macorís,  
República Dominicana.

**Tel.: 809-529-3838**  
**Fax: 809-529-0250**

**Recinto Urania Montás**



Colón No. 1,  
Sector Manoguayabo,  
San Juan de la  
Maguana, R.D.

**Tel.: 809-557-2970**  
**Fax: 809-557-3497**

**Recinto Emilio Prud'Homme**



R. César Tolentino  
No. 54, Esq. 16 de  
Agosto, Santiago de los  
Caballeros, R.D.

**Tel.: 809-582-3017**  
**Fax: 809-583-4212**

**Recinto Luis N. Núñez Molina**



Carretera Duarte,  
Km. 10, Licey al Medio,  
Santiago, R.D.

**Tel.: 809-580-7224**  
**Fax: 809-580-7224**

## **2.2 BASE LEGAL DE LA INSTITUCIÓN.**

### **2.2.1 Normativa Reguladora:**

El Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña está sustentado legalmente en las siguientes normativas del Estado Dominicano: (ISFODOSU, 2017)

### **2.2.2 Leyes**

- Ley General de Educación Núm. 66-97, promulgada el 9 de abril de 1997, Art. Núm. 222 la cual expresa que las Escuelas Normales y la Escuela Nacional de Educación Física Escolar pasan a ser Instituciones de Educación Superior.
- Ley Núm. 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, promulgada del 13 de agosto del 2001, Art. Núm. 24 (b), 33 y 47. (ISFODOSU, 2017)

### **2.2.2 Decretos**

- Decreto Poder Ejecutivo Núm. 427-00, de 15 de agosto del 2000 que denomina las Escuelas Normales como Institutos Universitarios de Formación Docente.
- Decreto Núm. 571-03 del Poder Ejecutivo, que denomina al Instituto Superior de Formación Docente con el nombre de Salomé Ureña. (ISFODOSU, 2017)

### **2.2.3 Ordenanzas**

- Ordenanzas 1'97, 2'97 y 3'97; 4'97, 6'99 y 7'99 emitidas por el Consejo Nacional de Educación se establece el currículum de los profesorados en Educación Básica, Educación Física, Educación Inicial y la Licenciatura en Educación Básica, respectivamente, en cuya aplicación y desarrollo se incorporan las Escuelas Normales Superiores y la Escuela Nacional de Educación Física Escolar en el área correspondiente. (ISFODOSU, 2017)
- Ordenanza Núm. 1-2002, del 13 de junio del 2002, que establece el Estatuto Orgánico del Instituto Superior de Formación Docente.

#### **2.2.4 Normativas:**

- Estatuto Orgánico de ISFODOSU.
- Reglamento Académico.
- Reglamento Estudiantil.
- Reglamento de Personal Docente y de Carrera Académica.
- Normas de Disciplina.
- Normas para la concesión y mantenimiento de becas.
- Proceso de pasantía.

### **2.3 PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DE LAS ESCUELAS NORMALES**

Dentro de los lineamientos generales del Plan Decenal de Educación 1993-2002 se estableció, la reestructuración de las escuelas normales.

Con tal motivo la Secretaría de Educación creó, mediante la ordenanza 8-93, la Comisión para la Reestructuración de las Escuelas Normales, CORENOR, cuya misión principal sería la elaboración de una propuesta dirigida al establecimiento de un “Nuevo Sistema de Formación de Maestros para el Nivel Básico”. (ISFODOSU, 2017)

Como resultado de sus estudios la CORENOR recomendó que las Escuelas Normales fueran transformadas en una sola institución nacional de educación superior, descentralizada, con personalidad jurídica y presupuesto propio, dirigida por una Junta integrada por reconocidos intelectuales, científicos, educadores y representantes de amplios sectores de la sociedad civil. (ISFODOSU, 2017)

## **2.4 El Proceso de Conformación como Instituto de nivel superior entre 1997 y 2003**

La Ley 66/97 reconoció a las Escuelas Normales como instituciones de educación superior.

En el primer período de gobierno del doctor Leonel Fernández, del año 1996 al 2000, y mediante el decreto No.427/00, en el que las Escuelas simples las llamaron Institutos o Universidad para la Formación del Docente. (ISFODOSU, 2017)

El Instituto o Universidad para la Formación del Docente fue consolidada en su estructura como Institución de para la Educación Universitaria mediante el nombramiento del primer Rector a través de la Orden Departamental con el Numero.10-2003 en mayo 20, 2003. (ISFODOSU, 2017)

En este mismo año, a través del decreto No. 571-03, a la Institución le fue asignada la denominación de Salomé Ureña, para así llamarse “Instituto o Universidad Superior para la Formación del Docente, Salomé Ureña”.

## **2.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

### **2.5.1 Misión**

Somos una institución de educación superior de formación docente de carácter estatal y de servicio público.

Formamos profesionales de la educación, buscamos soluciones a los problemas de la educación, desarrollamos nuevos conocimientos, los integramos al patrimonio intelectual del país, asumimos y promovemos los principios de la sociedad y de la ciudadanía democrática. (ISFODOSU, 2017)

Velamos por el patrimonio del Instituto, propiedad del Estado Dominicano por vía del Ministerio de Educación, al cual estamos adscritos y a cuyas políticas

generales y requerimientos para el desarrollo del sistema educativo dominicano respondemos.

### **2.5.2 VISIÓN**

Ser la institución de educación superior de referencia en la formación de profesionales de la educación reconocida por sus aportes a la transformación del sistema educativo dominicano. (ISFODOSU, 2017)

### **2.5.3 VALORES**

El ISFODOSU fundamenta su quehacer en los siguientes valores: (ISFODOSU, 2017)

- La objetividad en el trabajo intelectual y el rigor en el quehacer científico.
- La actitud prospectiva de apertura al cambio y la capacidad de asimilación a las innovaciones en la educación.
- La pluralidad en el campo ideológico, político, religioso y étnico, dentro de un marco de estricto orden institucional.
- La tolerancia y el respeto al ser humano en todas sus dimensiones; así como el fortalecimiento de la identidad nacional.
- La libertad de investigación, expresión, difusión y defensa del pensamiento y creencias de las personas.
- La inserción crítica del trabajo académico en la realidad social para su recreación y/o transformación. (ISFODOSU, 2017)

## 2.6 INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

El Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU) es una Institución de carácter estatal y de servicio público, dedicada a la tarea fundamental de formar maestros para atender las necesidades del Sector Educativo Dominicano, en atención a las disposiciones de la Ley 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, la Ley General de Educación No. 66-97, la Orden Departamental No. 10-2003 donde se asigna al primer Rector del Instituto, así como el Decreto 571-03 que asigna el nombre actual del Instituto y a las estrategias y lineamientos establecidos por el Estado Dominicano. Se forma como continuación de diferentes instancias educativas del país: la Escuela Normal de Maestros fundada por Eugenio María de Hostos en el año 1880, el Instituto de Señoritas creado por Salomé Ureña en el año 1881 y las escuelas de formación docente surgidas en la década de los 50 como resultado de la Ley Núm. 842 / 50, la cual dispuso la creación de escuelas normales en diferentes puntos del país. (ISFODOSU, 2017)

El ISFODOSU es un órgano descentralizado, adscrito al Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD), reconocido bajo el Registro Nacional de Contribuyentes (RNC) No. 430010553. El mismo cuenta, entre otros, con dos canales de comunicación centrales: su dirección de correo electrónico para inquietudes generales ([rectoria@isfodosu.edu.do](mailto:rectoria@isfodosu.edu.do)) y su página web ([www.isfodosu.edu.do](http://www.isfodosu.edu.do)). Este se encuentra conformado por seis (6) recintos a lo largo y ancho del territorio nacional, los cuales se rigen por el mismo estatuto, reglamentos y normativas, atendiendo a las necesidades nacionales y de la región en la cual se encuentran ubicados. (ISFODOSU, 2017)

## 2.7 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Como parte de su Estrategia Institucional 2014-2019, el Instituto se propone ser un referente para la formación de profesionales de la educación a nivel nacional, así como ser reconocido por sus aportes a la transformación del sistema educativo dominicano. Para ello, concentrará sus esfuerzos de crecimiento institucional durante los próximos cinco años en tres objetivos estratégicos: (ISFODOSU, 2017)

- 1- Impacto sectorial de programas y proyectos educativos.
- 2- Calidad y diferenciación en la formación de los estudiantes.
- 3- Gestión autónoma y visión estratégica institucional.

## 2.8 DIRECTIVOS



## 2.9 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

El ISFODOSU es una Institución de Educación Superior que ofrece sus servicios de formación a aquellos ciudadanos con vocación docente que deseen integrarse a la carrera dentro del Sistema Educativo Dominicano. El ISFODOSU promueve la inclusión y participación, por lo cual dichos servicios se encuentran destinados a todos los ciudadanos y residentes dominicanos indistintamente de sexo y estrato social. Busca a la vez dar una amplia cobertura y acceso a sus servicios lo cual logra por medio de su presencia a nivel nacional en seis (6) puntos del territorio Dominicano. A junio del 2016 la Institución cuenta con una matrícula de 5,400 estudiantes (89% de Grado y 11% de Postgrado) y recibe, en promedio, alrededor de 1,100 estudiantes de nuevo ingreso cada año. (ISFODOSU, 2017)

Así mismo, como institución de carácter público y estatal, el ISFODOSU se encuentra en la posición de dar respuesta a los requerimientos y normativas del Ministerio de Educación (MINERD) para el cumplimiento de las metas nacionales de desarrollo y así como del Plan Decenal de Educación en sus diferentes políticas. El Instituto ofrece servicios a la sociedad para asegurar la formación de los profesionales de la educación que requiere el Sistema Educativo Dominicano, atendiendo a los requerimientos antes mencionados. Dichos servicios se clasifican y describen a continuación: (ISFODOSU, 2017)

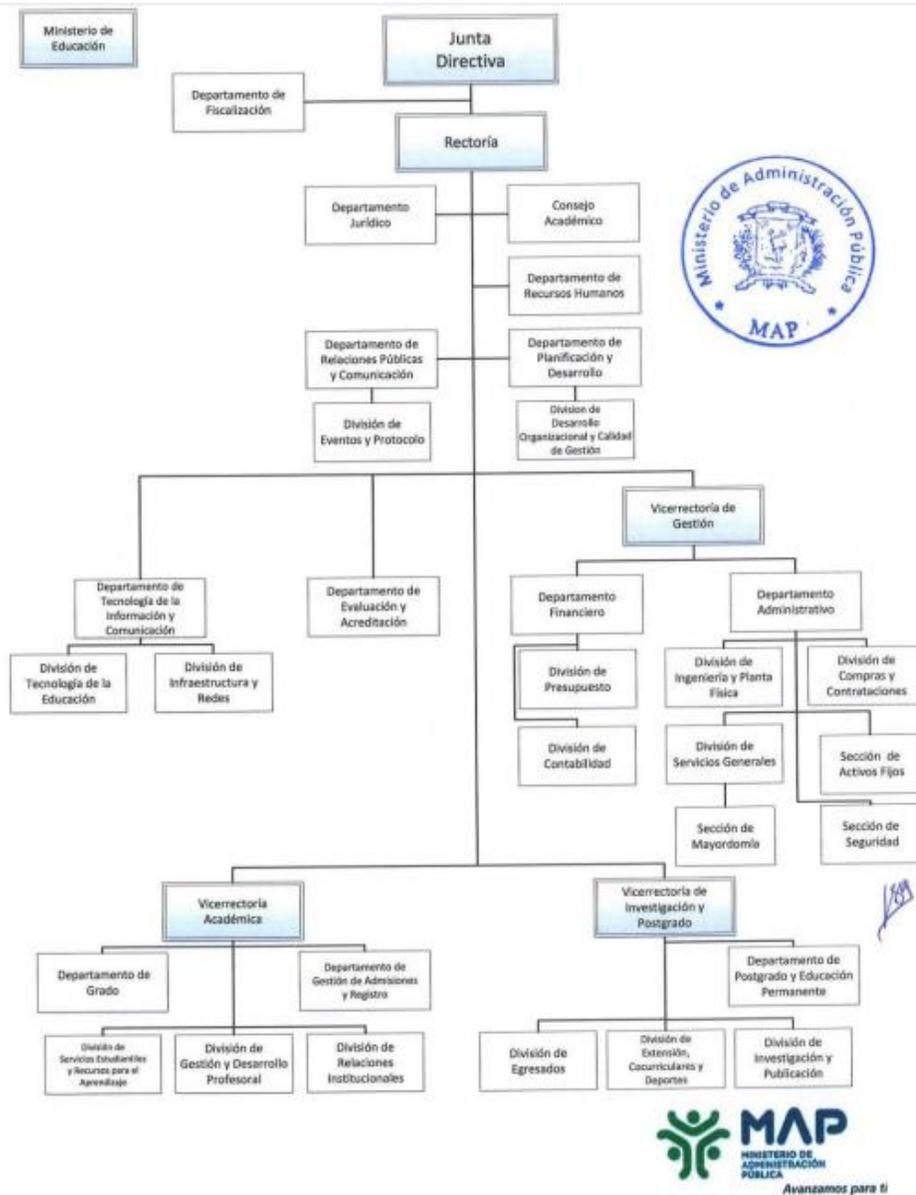
- Docencia - El ISFODOSU forma los docentes para el sistema educativo mediante la oferta de programas de estudio a nivel de grado y postgrado en modalidad presencial. A nivel de postgrado, el ISFODOSU cuenta con 10 especialidades y 5 maestrías para la formación de educadores especializados. (ISFODOSU, 2017)

- Servicios a la Ciudadanía - Como Institución de Educación superior, el ISFODOSU desarrolla su eje misional de Extensión Social por medio de la prestación de servicios a las comunidades en las cuales se encuentra. (ISFODOSU, 2017)

- Servicios Estudiantiles – Como parte de una oferta integral, el ISFODOSU presta una diversa serie de servicios a su población estudiantil de modo que se asegure el bienestar de los mismos apoyando así los servicios de información. (ISFODOSU, 2017)

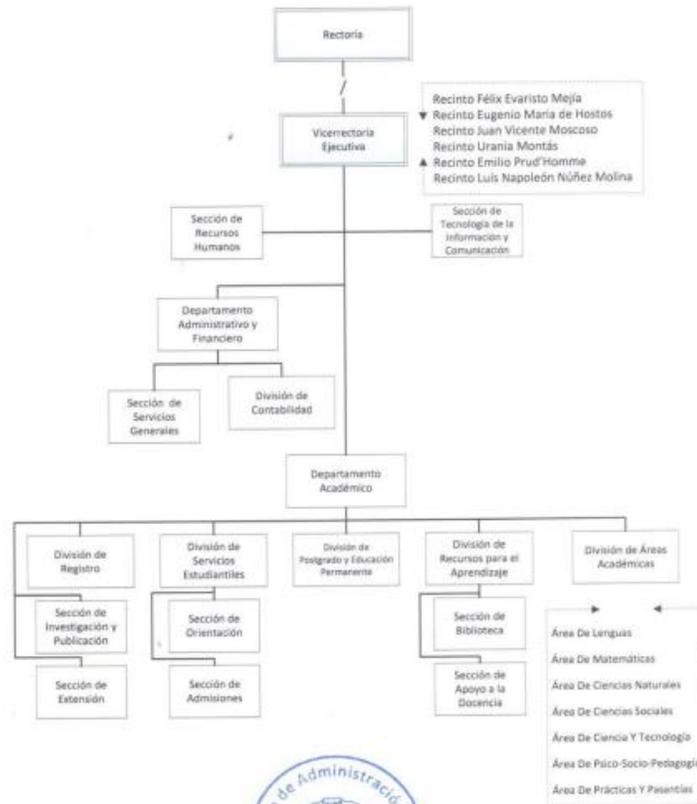
## 2.10 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA – RECTORÍA

(Gráfica 1)



## 2.11 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA – RECINTOS

(Gráfica 2)

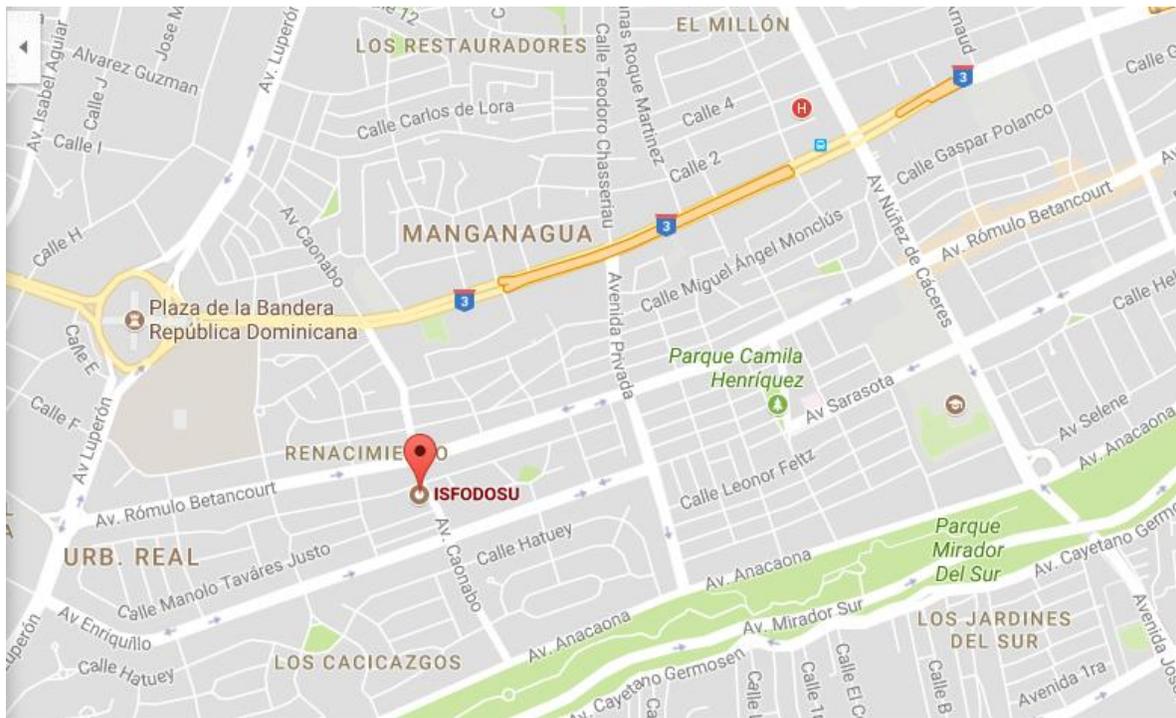


## 2.13 UBICACIÓN

**Dirección:** Esquina Es, Av. Caonabo & Calle Leonardo Da Vinci, Santo Domingo, Urbanización Renacimiento Sector Mirador Sur. (ISFODOSU, 2017)

**Teléfono:** (809) 482-3797

(Gráfica 3)



## **2.14 IDENTIDAD CORPORATIVA**

### **2.14.1 Elementos Básicos**

La identidad del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña está compuesta por dos elementos: el símbolo y el nombre de la institución o logotipo. (ISFODOSU, 2017) (Manual de identidad Corporativa)

### **2.14.2 Símbolo:**

El símbolo se conforma por la anteposición de la figura del maestro, como actor fundamental del sistema educativo nacional, replicada en tres instancias que expresan evolución, crecimiento y desarrollo. Los halos que refuerzan la silueta de las figuras, sirven para representar el alcance global, regional y local de la enseñanza, así como las dimensiones básicas del saber: docencia, investigación y extensión con la comunidad. El color azul asocia la identidad con la sabiduría, la inteligencia, el conocimiento y la integridad. El segundo elemento del logo es un libro abierto, que representa la lectura como pilar fundamental de la educación. Tanto la forma de sus líneas, como las distintas tonalidades de verde denota flexibilidad, dinamismo, apertura a los cambios, crecimiento y seguridad. (ISFODOSU, 2017)

### **2.14.3 Logotipo:**

El logotipo o nombre de marca es la construcción tipográfica del nombre de la institución escrito en letras mayúsculas. Se utilizó una tipografía sencilla y elegante, para reflejar los valores de innovación y modernidad del Instituto. En actividades organizadas por ISFODOSU debemos darle prioridad al uso de nuestro logotipo. (ISFODOSU, 2017)

## 2.15 CATÁLOGO DE SERVICIOS

El Catálogo de Servicios de la Institución presenta en detalle todos los servicios prestados por la misma a sus diferentes grupos de interés (Anexo 01). A continuación se presenta un resumen de dichos servicios dentro de cada una de las categorías definidas en el acápite b. de este Capítulo. (ISFODOSU, 2017)

Docencia - A nivel de postgrado, el ISFODOSU cuenta con 10 especialidades y 5 maestrías para la formación de educadores especializados:

- Licenciaturas en Educación: Inicial, Física, Básica Lecto-Escritura e Iniciación a la Matemática, Básica Lengua Española – Ciencias Sociales, Básica Matemática – Ciencias de la Naturaleza.
- Especialidades: Gestión de Centros Educativos, Educación Nivel Inicial, Educación para la Diversidad, Educación 1er Ciclo (Lectoescritura y Matemática), Informática,
- Física, Matemática, Biología, Lengua Española y Química con Orientación a la Enseñanza.
- Maestrías: Ciencias Sociales Orientada a la Investigación y la Enseñanza, Gestión de Centros Educativos, Formación de Formadores, Lingüística Aplicada a la Enseñanza de la Lengua Española.
  - Servicios a la Ciudadanía: Proyectos de Extensión, Acceso a la Información.
  - Servicios Estudiantiles: Carta de Finalización de Estudios, Inscripción, Derecho de Reinscripción, Derecho de Reingreso, Record de Calificaciones, Pago de Inversión Ordinaria, Carta de Anillo, Legalización de Título, Servicios de Alimentación, Recursos para el Aprendizaje y Residencia Estudiantil. (ISFODOSU, 2017)

(Gráfica 5)

Categoría	Servicio Ofrecido	Breve Descripción
Docencia a Nivel de Licenciaturas	Licenciatura en Educación Inicial	El plan de Licenciatura en Educación Inicial se orienta hacia la formación de un profesional comprometido con la educación de calidad de los/las niños/as que están dentro del sistema educativo dominicano. Se enrola en el marco de aportar conocimientos apropiados que permitan un mejor desempeño del/la docente del Nivel. Se enfoca en el desarrollo de cualidades éticas, intelectuales y afectivas de los/as docente, los cuales ellos y ellas cultivaran, más adelante, en sus alumnos/as. Consta de 64 asignaturas y 182 créditos, con un tiempo de estudio de 3 años.
	Licenciatura en Educación Básica Primer Ciclo: Lecto-Escritura e Iniciación a la Matemática	El plan de Licenciatura en Educación Básica Primer Ciclo: Lecto-Escritura e Iniciación a la Matemática tiene como objetivos desarrollar una visión integral del currículo y de la sociedad, a fin de que los docentes se conviertan en agentes de los cambios requeridos por el sistema educativo dominicano, desarrollar una cultura del conocimiento y manejo de las TICs como herramienta básica de apoyo a la docencia, formar docentes con un alto nivel de criticidad, con capacidad de autoaprendizaje y autoformación, entre otros. Está compuesto por 64 asignaturas, con un total de 182 créditos y un tiempo de estudio de 3 años.
	Licenciatura en Educación Básica Segundo Ciclo: Lengua Española – Ciencias Sociales	La Licenciatura en Educación Básica Segundo Ciclo: Lengua Española – Ciencias Sociales está orientada a poner en marcha los procesos que desarrollen en la formación docente los valores patrios, morales, sociales y éticos y las competencias que posibilitan la articulación de la teoría con la práctica. Con este se pretende propiciar la participación activa de los docentes con la capacidad para transformar la realidad en la que le corresponda desarrollar su ejercicio profesional. Consta de 64 asignaturas y 182 créditos, con un tiempo de estudio de 3 años.

Categoría	Servicio Ofrecido	Breve Descripción
Docencia a Nivel de Licenciaturas	Licenciatura en Educación Básica Segundo Ciclo: Matemática – Ciencias de la Naturaleza	El plan de Licenciatura en Educación Básica Segundo Ciclo: Matemática – Ciencias de la Naturaleza asume un modelo pedagógico que combina al constructivismo sociocultural con el desarrollo de competencias profesionales y personales en el proceso de formación docente. Tiene como objetivos fomentar una práctica educativa que garantice la integración de los saberes y posibilite la creación de comunidades de aprendizaje y utilizar el razonamiento lógico en la investigación científica para dar explicaciones y respuestas a los fenómenos naturales y socio-educativos. Está compuesto por 64 asignaturas, 182 créditos y un tiempo de estudio de 3 años.
	Licenciatura en Educación Física	El plan de Licenciatura en Educación Física busca fortalecer las capacidades de los docentes para producir las transformaciones que demanda el sistema educativo dominicano y la sociedad, promover el dominio de las competencias curriculares de los niveles Inicial, Básico y Medio, en especial en el área de Educación Física, fortalecer las capacidades y las competencias de los y las docentes de Educación Física que favorezcan el desarrollo integral de los alumnos y las alumnas y propiciar el desarrollo de una cultura reflexiva, innovadora, articulada al contexto socioeducativo y que incida en el cambio de las instituciones de formación docente. Se compone de 64 asignaturas con un total de 182 créditos, y tiene una duración de 3 años.
Docencia a Nivel de Postgrado	Especialidad en Gestión de Centros Educativos	La Especialidad en Gestión de Centros Educativos está dirigida al personal directivo del sistema educativo dominicano. El propósito del programa es formar especialistas en gestión de Centros Educativos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación dominicana, asumiendo un rol de liderazgo académico y administrativo dentro del sistema educativo dominicano. Está conformado por 9 Asignaturas más 1 Propedéutico, con una carga académica de 20 créditos, y una duración de 1 año, dividido en 3 periodos cuatrimestrales.

Docencia a Nivel de Postgrado	Especialidad en Educación en el Nivel Inicial	La especialidad en Educación en el Nivel Inicial tiene como propósito formar especialistas en educación inicial capaces de promover el desarrollo integral de los niños y niñas y desempeñarse con elevados niveles de calidad en los servicios que se ofrecen a la población entre 0 y 6 años, fomentar la creación de espacios de reflexión permanente que posibiliten a los participantes desarrollar valores, capacidades, actitudes y habilidades a partir de las experiencias individuales y colectivas y promover la capacitación de profesionales de nivel inicial para innovar en su práctica. Tiene un total de 10 asignaturas y 28 créditos, con una duración de 1 año.
	Especialidad en Educación para la Diversidad	La especialidad de Educación para la Diversidad busca otorgar herramientas concretas al docente y otros profesionales de la educación en cuanto a desarrollar una práctica que comprenda y valore las distintas capacidades de sus estudiantes, promoviendo de esta forma el desarrollo de un sistema educativo inclusivo, forjado no solo desde las propuestas teóricas, sino generado por un actor clave en este procesos, nuestros maestros. Busca desarrollar competencias profesionales a través de la formación teórica y práctica y contribuir de esta forma a mejorar estándares de calidad en el sistema educativo dominicano, a través de la entrega de herramientas concretas que permitan a docentes y otros profesionales dar respuestas efectivas a la diversidad de estudiantes presentes en el aula. Tiene como objetivo formar profesionales que sean capaces de generar respuestas curriculares, organizativas e individuales que atiendan a la diversidad de los estudiantes en el nivel básico e inicial. Está integrado por 11 asignaturas, con una carga académica de 28 créditos y una duración de 3 periodos académicos semestrales.
	Especialidad en Educación, Primer Ciclo (Énfasis en Lectoescritura y Matemática)	La Especialidad en Educación, Primer Ciclo (Énfasis en Lectoescritura y Matemática) tiene como objetivo promover el desarrollo de competencias pedagógicas en el docente, que les permita desarrollar un currículo por competencias en el Nivel Primario, con un enfoque globalizador con énfasis en la Lectoescritu-

Categoría	Servicio Ofrecido	Breve Descripción
Docencia a Nivel de Postgrado		ra y la Matemática. Tiene un total de 32 créditos, repartido entre 12 asignaturas, con 155 horas teóricas y 435 horas prácticas.
	Especialidad en Informática, con Orientación a la Enseñanza	La Especialidad en Informática, con Orientación a la Enseñanza tiene el objetivo de desarrollar en los docentes competencias que les permitan la selección, planificación, creación y evaluación de recursos y herramientas tecnológicas, útiles para la práctica pedagógica, fomentando la creatividad y motivación en sus estudiantes para el logro de aprendizajes significativos. Está integrado por 13 asignaturas, con una carga académica de 32 créditos, repartidos en 3 periodos académicos semestrales.
	Especialidad en Física, con Orientación a la Enseñanza	La Especialidad en Física, con Orientación a la Enseñanza tiene como objetivo general brindar a los profesores de Ciencias de la Naturaleza una formación especializada en la enseñanza de la física, combinando cinco elementos fundamentales: contenidos, estrategias de enseñanza, experimentación, uso de la tecnología e investigación educativa. Está integrado por 7 asignaturas, con un total de 32 créditos y tiene una duración de 3 periodos semestrales.
	Especialidad en Matemática, con Orientación a la Enseñanza	La Especialidad en Matemática, con Orientación a la Enseñanza tiene el propósito general de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte en las escuelas de la República Dominicana, mediante la preparación profesional especializada de alto nivel de los docentes para la enseñanza en matemáticas en el Nivel Secundario del Sistema Educativo. Posee un total de 32 créditos, distribuidos en 11 asignaturas y 4 talleres, los cuales se desarrollan en 3 periodos académicos cuatrimestrales.
	Especialidad en Lengua Española, con Orientación a la Enseñanza	La Especialidad en Lengua Española, con Orientación a la Enseñanza pretende propiciar en el participante una reflexión sobre su propia práctica docentes y sobre el uso de la lengua española en diversos contextos, no solo escolar, para que a partir de esa reflexión pueda construir nuevos conocimientos, procedimientos y actitudes que sean aplicados en un

Categoría	Servicio Ofrecido	Breve Descripción
Docencia a Nivel de Postgrado		<p>ejercicio apropiado de su profesión como docentes de la lengua española en el nivel secundario. Busca desarrollar la competencia comunicativa, evidenciando un uso adecuado de la lengua en el contexto de los profesionales, dominar los procesos cognitivos para la comprensión y producción textual, tanto en la modalidad oral como escrita, aplicar estrategias de enseñanza aprendizaje de la lengua española basados en los enfoques comunicativos y textual y enseñar lengua desde un enfoque por competencias que tome en cuenta los contextos de uso, los procesos cognitivos, los principios pedagógicos y los principios éticos. Tiene una carga académica de 32 créditos, que se han distribuido en 10 asignaturas y 4 talleres, los cuales se desarrollan por periodos académicos cuatrimestrales.</p>
	Especialidad en Biología, con Orientación a la Enseñanza	<p>La Especialidad en Biología, con Orientación a la Enseñanza tiene como objetivo contribuir en la formación de profesionales de alta calificación técnica, capacidad crítica y ética que puedan hacer frente a las demandas de capacitación científica que tiene nuestra sociedad. El plan se ha estructurado en dos grandes áreas: una dedicada a los contenidos especializados y otra dedicada a la obtención de las herramientas psicológicas y metodológicas, con un total de 32 créditos. Estos créditos se han distribuido en 10 asignaturas y 4 talleres, los cuales se desarrollan por 3 periodos académicos cuatrimestrales.</p>
	Especialidad en Química, con Orientación a la Enseñanza	<p>El Especialidad en Química, con Orientación a la Enseñanza persigue los siguientes objetivos generales: formar profesionales de la educación especializados en el área de la química, con disposición para actualizar competencias disciplinares, metodológicas y pedagógico-didácticas en la enseñanza de la química, fomentando el trabajo interdisciplinario como estrategia para el avance del conocimiento científico y tecnológico y formar especialistas con pensamiento reflexivo y crítico que genere competencias pertinentes, para responder las cuestionantes concebidas en torno a las diferencias y relaciones entre la pedagogía y la química como disciplina articuladoras del conocimiento didáctico, científico y tecnológico.</p>

Categoría	Servicio Ofrecido	Breve Descripción
Docencia a Nivel de Postgrado		Consta de 32 créditos distribuidos en 10 asignaturas y 4 talleres, desarrollados en 3 periodos académicos cuatrimestrales.
	Maestría en Ciencias Sociales Orientada a la Investigación y la Enseñanza	La Maestría en Ciencias Sociales Orientada a la Investigación y la Enseñanza es un programa de estudios de Cuarto Nivel con fuerte énfasis en la investigación y la enseñanza de las Ciencias Sociales, que busca desarrollar y consolidar el perfil de los profesionales del área para un ejercicio de calidad y competente en sus respectivos desempeños. El programa está concebido para desarrollarse en 6 periodos académicos semestrales. Consta de 57 créditos, estructurados en tres Campos Cognitivos y una Tesis de Grado.
	Maestría en Gestión de Centros Educativos	La Maestría en Gestión de Centros Educativos se basa en la necesidad de preparar recursos humanos que asuman un papel de liderazgo en las instituciones educativas y puedan dirigir, supervisar y evaluar las actividades de dichas instituciones, las cuales se hallan abocados a un cambio sustancial de roles, métodos de trabajo y criterios de relación con la comunidad a la que sirven. Tiene una duración de 6 periodos académicos (2 años) y una carga académica de 52 créditos.

	Maestría en Formación de Formadores	La Maestría en Formación de Formadores tiene como objetivo impulsar cambios cualitativos en la formación de maestros basados en la innovación, mejora y reflexión del profesorado del Instituto Superior de Formación Docente Salome Ureña sobre su propio trabajo en la formación inicial, las necesidades formativas y educativas del sistema educativo y la sociedad dominicana y los conocimientos e investigaciones más actuales en formación inicial del profesorado. Está conformado por 16 asignaturas y un proyecto de tesis, presentando una carga académica de 52 créditos para ser desarrollados en 6 periodos académicos semestrales.
--	-------------------------------------	--

Categoría	Servicio Ofrecido	Breve Descripción
Docencia a Nivel de Postgrado	Maestría en Lingüística Aplicada a la Enseñanza de la Lengua Española	<p>La Maestría en Lingüística Aplicada a la Enseñanza de la Lengua Española tiene como propósito formar docentes de Lengua Española con altos niveles de competencia profesional, comprometidos con la educación dominicana y con una visión que corresponda a los avances teóricos y metodológicos del campo de la lingüística general y de la lingüística aplicada, responde eficaz, eficiente y pertinentemente a la demanda de docentes altamente calificados en el área de la lingüística aplicada que requiere el sistema educativo dominicano y coadyuvar a la creación de una cultura de investigación en las especialidades de dialectología, sociolingüística, didáctica de la lengua y filosofía del lenguaje. Está compuesto por un total de 15 asignaturas y 55 créditos.</p>
	Maestría en Gestión de Centros Educativos	<p>La Maestría en Gestión de Centros Educativos tiene como objetivos reforzar, ampliar y actualizar los conocimientos y competencias de los directores de centros del sistema nacional de educación, haciendo énfasis en el análisis y evaluación del marco normativo que regulan el funcionamiento de las instituciones educativas, los procedimientos y las herramientas propias de la gestión, el diseño y desarrollo de planes y programas, la investigación educativa y la organización de los centros. Tiene una duración de dos años, divididos en 4 periodos semestrales, con un total de 47 créditos distribuidos en 18 asignaturas.</p>
	Diplomados	<p>El ISFODOSU cuenta con una gran variedad de Planes de Estudio para diplomados, con el fin de mantener la educación continua y actualización de los conocimientos de los profesionales docentes. Entre los diplomados que imparte el Instituto se encuentran: Diplomado en Educación Física, Diplomado en Lenguaje y Comunicación en el Nivel Inicial, Diplomado en Formación Integral, Humana y Religiosa, Diplomado en Formación de Directivos Escolares, entre otros.</p>

## 2.16 SERVICIOS A LOS ESTUDIANTES

(Gráfica 6)

Categoría	Servicio Ofrecido	Breve Descripción
Servicios Estudiantiles	Emisión de Carta de Finalización de Estudios	Con el servicio de Emisión de Carta de Finalización de Estudios, todos los estudiantes pueden requerir que se les entregue el documento que certifique que ya han cumplido con todos los requisitos del Plan de Estudio al que están suscritos.
	Recepción de Pago de Inscripción	La Recepción de Pago de Inscripción es un servicio ofrecido a nuevos estudiantes que ingresarán por primera vez a la Institución.
	Recepción de Pago de Derecho de Reinscripción	La Recepción de Pago de Derecho de Reinscripción es un servicio ofrecido en cada semestre académico del instituto a todos los estudiantes matriculados.
	Recepción de Pago de Derecho de Reingreso	La Recepción de Pago de Derecho de Reingreso es un servicio ofrecido a todo estudiante matriculado que desea reingresar a la institución luego de uno o más periodos académicos ausente de la misma.
	Emisión de Record de Calificaciones	La Emisión de Record de Calificaciones es un servicio que le permite todos los estudiantes del Instituto, tanto activos como inactivos, solicitar y recibir el record oficial de las calificaciones que ha obtenido en las asignaturas cursadas hasta el momento de la solicitud.
	Emisión de Carta de Anillo	La Emisión de Carta de Anillo es un documento disponible para egresados de la institución que, una vez completado su Plan de Estudio, han participado en el Acto de Investidura.
	Recepción de Pago de Investidura Ordinaria	La Recepción de Pago de Investidura Ordinaria es un servicio disponible para los estudiantes que han completado satisfactoriamente los requisitos de su Plan de Estudio en el semestre de septiembre – diciembre de cada año.
	Legalización de Título	La Legalización de Título es un servicio disponible permanentemente para los egresados del ISFODO-SU que deseen legalizar su título a través del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT) y han completado satisfactoriamente los

Categoría	Servicio Ofrecido	Breve Descripción
Servicios Estudiantiles		requisitos de su Plan de Estudio y han pasado el proceso de Envestidura.
	Servicios de Alimentación	Una vez matriculados en la institución, los estudiantes podrán disfrutar de servicios de alimentación dentro de los horarios de docencia. Este incluye desayuno y almuerzo para todos los estudiantes, y cena para aquellos que también reciben el servicio de Residencia Estudiantil.
	Servicios de Recursos para el Aprendizaje	El ISFODOSU cuenta con 6 Recintos ubicados en diferentes zonas de la República Dominicana. Cada uno de éstos dispone de una biblioteca con una amplia variedad de referencias bibliográficas y equipos informáticos para el uso de los estudiantes y la comunidad en la cual se encuentran.
	Servicio de Residencia Estudiantil	Una vez superado el proceso de admisiones, los estudiantes dispondrán (según disponibilidad) de la posibilidad de disfrutar de los servicios de residencia estudiantil en el Recinto Luis Napoleón Núñez Molina (Licey al Medio), Juan Vicente Moscoso (San Pedro de Macorís) o Recinto Urania Montás (San Juan de la Maguana).

Servicios a la Ciudadanía	Acceso a la Información	Con el servicio de Acceso a la Información los ciudadanos podrán solicitar información a cualquiera de nuestros Recintos a partir de las formas de comunicación presentadas en esta Carta Compromiso y en concordancia con lo establecido por la ley 200-04 de Libre Acceso a la Información de la República Dominicana.
	Proyectos de Extensión	El ISFODOSU mediante su División de Extensión, Cocurriculares y Deportes realiza actividades anualmente dirigidas a la integración del instituto con la comunidad y la sociedad, como limpieza de playas, caminatas por festividades patrias, reforestaciones, entre otras.

## **CAPITULO III**

### **3.1 Determinación del liderazgo directivo en la educación superior**

La que define a una estructura organizacional, conlleva arrojar una filosofía a la organización, la cual se caracteriza por una misión, visión, principios y valores, los cuales son definidos y comunicados con mucha claridad, se relacionan con el conocimiento y desarrollo de los procesos institucionales en la administración. Esta calidad en los resultados sobre una actividad en la universidad se va a definir y está vinculada muy cercanamente con la calidad en los elementos de carácter organizacional y en los procesos técnico-administrativos durante el trabajo. (Rubino, 2006)

Según las consideraciones de (Rubino, 2006) es necesario orientar a las instituciones educativas y sus procesos Administrativos y pedagógicos de una manera racional, para que contribuyan efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo al respecto, apuntan que:

Es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural y su objetivo pedagógico. Sin embargo, aun cuando la misión política y cultural y los objetivos pedagógicos sean los elementos centrales de las instituciones de enseñanza, muchas veces el proceso administrativo para alcanzarlos es un factor crítico, pues si el proceso administrativo falla en términos de racionalidad, eficiencia, transparencia y efectividad, también fallan la misión y el objetivo, los servicios y los resultados. (Rubino, 2006)

Por lo tanto, los procedimientos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos. (Rubino, 2006)

En términos específicos, la definición organizacional según (Rubino, 2006) incluye:

- Determinación de valores y principios en función de los objetivos organizacionales y de las demandas sociales.
- Establecimiento de la visión y la misión institucional.
- Comunicación de la visión y la misión.
- Seguridad de que todos en la institución comprenden, comparten y aplican la visión y la misión.
- Comunicación de la relación de estos elementos organizacionales con los personales.
- Creación, categorización y jerarquización de los objetivos en función de las áreas institucionales fundamentales.
- Desarrollo de procesos administrativos y pedagógicos al servicio de la educación de las personas asociadas a una alta pertinencia social.
- Creación de una organización con una cultura de aprendizaje continuo de promoción de una concepción sistémica donde los miembros de la institución vean una clara interrelación entre los procesos administrativos y los pedagógicos y su efecto en la calidad de la educación.

En relación con estos elementos, el Consorcio Interestatal para Licenciatura de School Leader (ISLLC) citado por Leithwood y Riehl (2003), afirma que los seis temas fundamentales de los líderes escolares son:

- Facilitar una visión compartida.
- Sostener una cultura institucional que conduzca al aprendizaje de los estudiantes y los empleados.
- Gerenciar la institución de manera que se produzca un ambiente de aprendizaje seguro y efectivo.
- Colaborar con las familias y los miembros de la comunidad.
- Actuar con integridad, justicia y ética.
- Incluir en el contexto político, social, económico, legal y cultural.

Similarmente, la Asociación Nacional de los Estados Unidos de Directores de Escuela Elementales-NAESP (Leithwood y Riehl, 2003), en la guía para el desarrollo profesional de los directores de escuela establece que algunos de los roles fundamentales de los líderes escolares son: crear una comunidad de aprendizaje dinámica en la escuela; crear una cultura de aprendizaje continuo para los empleados; usar los datos y la información para mejorar el que hacer institucional e involucrarse activamente con la comunidad.

Los estándares del ISLLC y NAESP representan las mejores prácticas basadas en las experiencias de los directores y administradores de escuelas. Adicionalmente, una revisión de la literatura actualizada, realizada por Leithwood

y Riehl (2003) ayudó a identificar las prácticas fundamentales de los directivos, los cuales son consistentes con las especificadas por el ISLLC y el NAESP. (Rubino, 2006)

Ellas incluyen:

- Establecer la dirección de la organización identificando y comunicando la visión, promoviendo la aceptación de los propósitos de los grupos y desarrollando altas expectativas de logro.
- Aumentar el desarrollo del personal dando como estimulación un incentivo intelectual, modelos para actuación, apoyo y elementos apuntados por Bass y Avolio (1994) los cuales son fundamentales cuando se habla de liderazgo transformacional.

Dentro del área de liderazgo, la consideración de las operaciones administrativas de apoyo a los eventos académicos y los elementos curriculares, que proveen el soporte académico, deben ser considerados como prioritarios. (Rubino, 2006)

La visión y la misión de la institución, así como sus objetivos, deben estar íntimamente relacionados a la filosofía y la cultura institucional y con los procesos de transformación que ocurren en ella. Bajo la perspectiva de un enfoque sistémico, la definición organizacional provee el soporte teórico filosófico, sobre el cual se apoyan las actividades operacionales que se reflejan en la formación de profesionales, capaces de funcionar efectivamente en el mercado de trabajo y de proveer bienestar social. La razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural, su objetivo pedagógico y sus recursos humanos. (Rubino, 2006)

### 3.1.1 Desarrollo de Recursos Humanos

Sobre la actividad educativa y su respectiva calidad podemos encontrar que esta necesariamente relacionada con la calidad que demuestran el personal de trabajo de educación. (Rubino, 2006)

El desarrollo de los recursos humanos debe ser definido como una necesidad para incrementar la calidad del servicio que presta la institución. Este servicio debe situarse dentro de dos áreas fundamentales: el que se presta directamente al estudiante, mediante la provisión de una preparación adecuada para insertarlo en el mercado de trabajo; y el servicio que produce la institución a la sociedad, en términos de generación de conocimiento y de mejoramiento de la misma, a través de procesos de extensión y servicio. (Rubino, 2006)

En este sentido, el estudiante, los colaboradores, la comunidad, la sociedad, el país y el entorno global son elementos fundamentales a describir por parte de los líderes educacionales. Esta descripción, entre otras cosas, según (Rubino, 2006) puede incluir:

- El entorno global (hacia dónde se mueve, cuáles son las tendencias, qué requiere de nosotros, cuál es la relación que se puede establecer con él).
- La comunidad, la sociedad y el país (cuáles son sus necesidades, qué se puede proveer para ellos, con qué beneficio mutuo, cómo se refleja en el desarrollo del país).
- Al estudiante (quiénes son; qué quieren; cómo lo quieren).
- Los empleados (cuáles son sus necesidades; cómo alinear sus necesidades con las de la institución).

En relación con los empleados, el liderazgo de las instituciones de Educación Superior debe considerar su desarrollo personal, dentro del marco de desarrollo organizacional. En este sentido, el líder debe considerar los siguientes procesos según (Rubino, 2006):

- Autogerenciar el desarrollo personal.
- Formar de equipos de alto desempeño.
- Desarrollar una institución que aprende.
- Moverse hacia la institución-comunidad-sociedad del conocimiento.
- Desarrollar la automotivación.
- Promover en las personas la motivación personal e interdependiente, en contraposición a la motivación basada en la dependencia.
- Promover el autocontrol y la conciencia de que las consecuencias de los comportamientos de los miembros deben ser positivos para la institución.
- Promover el desarrollo de la inteligencia emocional, personal, grupal y organizacional.

Dentro del área de desarrollo del personal, según nos indica (Rubino, 2006) toma relevancia fundamental la evaluación. Los líderes o gerentes deben evaluarse, evaluar al personal y a la organización. En este sentido, ellos necesitan:

- Crear estándares de comportamiento y criterios de gestión personal, grupal y organizacional.

- Definir criterios de gestión realista, factible, específica, aceptable -personal y grupalmente diseñados-.
- Definir, de manera estratégica, un plan de desarrollo fundamentado en la evaluación de las fortalezas, oportunidades, necesidades de desarrollo y amenazas.
- Usar la evaluación de 360 grados, incluyendo al estudiante, como receptor del servicio; a los empleados, como prestatarios del servicio; a la comunidad y a la sociedad, como últimos usuarios del resultado del proceso de educación.

El desarrollo de recursos humanos, para que realicen efectivamente su trabajo, no es suficiente si no existe la infraestructura adecuada. Por ello, los líderes y gerentes deben considerar el desarrollo de la infraestructura organizacional como una prioridad. (Rubino, 2006)

### **3.2 ADOPCIÓN Y DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA**

La adopción y desarrollo de la infraestructura, inmobiliaria y tecnológica, es un elemento fundamental que desafía el liderazgo en nuestras instituciones de Educación Superior, especialmente en momentos en que los presupuestos gubernamentales y las contribuciones de entes privados están reducidos. (Rubino, 2006)

No obstante, según (Rubino, 2006) es labor de sus líderes hacer las diligencias adecuadas para garantizar la infraestructura. Es bien sabido que sin una infraestructura sólida, la labor educativa, aun realizada con la mayor y mejor intención y motivación, no producirá los resultados esperados. Adicionalmente, es importante considerar las apreciaciones que hace en relación con la necesidad de que el sistema educativo superior y las instituciones de este nivel sean asistidos en

la identificación de las tendencias futuras y en los retos que se aproximan, para poder responder efectivamente a los eventos en las diferentes áreas que en él coexisten. (Rubino, 2006)

Los líderes deberán establecer redes con diversas organizaciones, públicas y privadas, con agencias sociales, que reciban a los egresados, nacionales e internacionales.

Ello puede, en parte, lograr se a través de la cooperación internacional, del desarrollo de la ciencia y la tecnología y del lanzamiento de programas innovadores en las áreas de investigación, enseñanza y análisis de la sociedad (Yarzabal, 1999). Algunas acciones concretas que los líderes o gerentes pueden tomar, en este sentido, incluyen:

- Optar como determinación lo que necesita la infraestructura en los miembros de la institución, estudiantes y empleados, y también en la comunidad.
- Dar creación a estructuras las cuales respondan a lo que necesita el público de acuerdo con las expectativas sociales, institucionales, y la globalización.
- Observar el entorno tecnológico.
- Adquirir tecnología en conjunto con su propio desarrollo.
- Dar promoción al uso de las TIC.
- Implementar un diseño de un sistema para gerencia en el conocimiento.

Los dos últimos puntos, el uso de las tecnologías de la comunicación y la gerencia del conocimiento, cobran roles relevantes. Es necesario que los países de la región inviertan para desarrollar la infraestructura en telecomunicación e

informática que le dé a las instituciones de Educación Superior la posibilidad de conectarse de manera rápida, flexible y económica con otras instituciones, para desarrollar un red global (Yarzabal, 1999), que les permita intercambiar conocimientos y experiencias en diferentes áreas.

La gerencia del conocimiento tiene que ver, de acuerdo con Fernández (1998), con la determinación de lo que la organización sabe, cómo aplica lo que sabe para ser más eficiente, cuán rápido puede aprender y aprehender cosas nuevas que le permitan permanecer competitiva en contextos cambiantes. Una simplificación de esta definición incluiría dentro de la gerencia del conocimiento los procesos, técnicas y estrategias para hacer uso adecuado del conocimiento con el fin de desarrollar la misión y los objetivos organizacionales. También tiene que ver con la implementación de tecnologías de información y sistemas de procesamiento de información, procesos de comunicación intra e inter organizacionales y mecanismos de selección, almacenamiento y uso adecuado de la información, en combinación con otras piezas de información y en referencia a procesos específicos que incrementen la efectividad organizacional. (Rubino, 2006)

En instituciones de Educación Superior cobra una gran importancia cuando se demuestra que las universidades que poseen programas de gerencia del conocimiento, muestran una mayor retención de estudiantes y una mayor tasa de graduación, pueden manejar mejor la disminución de la fuerza laboral, son capaces de llevar a cabo más efectivamente los procesos gerenciales y administrativos, e incrementan su competencia a nivel nacional e internacional, en cuanto a dar respuesta a las necesidades de los estudiantes (Milan, 2001).

### **3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL**

Los líderes de instituciones de Educación Superior no pueden realizar una planificación estratégica sin analizar el entorno, ello estaría destinado a crear una institución cerrada, que no respondería a las exigencias del mundo actual. Los sistemas y las instituciones educativas necesitan identificar los retos y cambios crecientes en la actualidad (Sander, 1996). El análisis del entorno debe realizarse alrededor de varios factores tales como:

- Económicos.
- Demográficos.
- Tecnológicos.
- Legales.
- Expectativas de prestación de servicio.
- Benchmarking (operativo y estratégico).

De dichos factores, el benchmarking nos habla sobre una estrategia fundamental de carácter organizacional.

### **3.3.1 ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL**

El análisis del entorno y la planificación estratégica posibilitan la alineación contextual-organizacional. Esto significa que la institución se convierte en un componente fundamental de la sociedad, que toma información de ella para responder de manera efectiva, en términos de ofertas y proyectos que tengan pertinencia social.

En este sentido, la alineación organizacional implica:

- Diseñar e implementar planes para alinear a la institución con el entorno.
- Evaluar los resultados y los procesos de la alineación.
- Buscar respuestas a las preguntas: ¿dónde estamos como personas y como institución?, ¿dónde queremos estar? y ¿dónde queremos que esté la institución?

Hoy se habla corrientemente de gestión y de su importancia, pero no está claro si se entiende lo mismo cuando se hace referencia a ella, más aún cuando se alude a la gestión de nuestros establecimientos escolares. Lejos de una visión administrativa y formal, hoy debe primar una visión amplia de las organizaciones que considere la gestión de los recursos, de las personas, de los procesos, del entorno y de los resultados, todos ellos elementos que interactúan recíprocamente dentro de cualquier organización. (WEINSTEIN\*, 2002)

Los avances en el área del management junto a las teorías sistémicas de las organizaciones y los modelos de calidad y de excelencia han contribuido a desplazar la mirada sobre la gestión desde una mirada administrativa y formal de la organización hacia una preocupación por el conjunto de factores y procesos que inciden en la gestión de una organización y el logro de sus resultados. (WEINSTEIN\*, 2002)

La gestión no debe ser motivo de preocupación en sí misma, sino que en función de su incidencia en el logro de los fines y de la misión de una organización y, en el caso de la educación, por su impacto directo en el logro de los resultados de aprendizaje y en la formación de los alumnos como personas y ciudadanos. (WEINSTEIN\*, 2002)

## **CONCLUSIONES**

Debido a los resultados que la investigación realizada sobre el liderazgo organizacional en una institución de educación superior, caso ISFODOSU, Santo Domingo 2017, se puede determinar que la influencia de liderazgo es necesaria para el involucramiento de todas las áreas que conforman la institución.

2. En ISFODOSU es necesario e importante que sea elevado el compromiso institucional basado en el involucramiento del equipo de colaboradores en los procesos de cambios transformacionales por los cuales atraviesa la misma lo cual permita elevar su desempeño continuamente, para ello los supervisores encargados aplican diferentes estrategias de liderazgo para el desarrollo de habilidades.

3. La influencia del liderazgo de los supervisores propicia una motivación que facilita en los colaboradores un desempeño efectivo, que es demostrado con el gusto de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente y donde el cambio que sufre positivamente la institución sea percibido por todos en cada una de sus respectivas áreas de colaboración.

4. Los colaboradores se sienten motivados cuando son tomados en consideración y también permite sentir parte de un equipo de trabajo que ha sido como una familia, la participación y los reconocimientos que se les ha otorgado han sido buenas estrategias para aumentar su desempeño y la calidad dentro de la institución.

5. Los supervisores deben poner de manifiesto y en aplicar sus habilidades y destrezas para que sus colaboradores eleven su desempeño y alcancen las metas organizacionales propuestas, ese esfuerzo es transmitido a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, pues ellos aseveran que son seguidores de un líder.

## **RECOMENDACIONES**

1. Que la institución promueva talleres de liderazgo en mandos medios, para que conozcan sus características, logren un acompañamiento efectivo para sus vendedores, y de esta manera se influya positivamente en los subordinados.

2. Puesto que los colaboradores se sienten motivados, los supervisores a cargo deben mantenerse en constante capacitación para evitar estrategias trilladas, y conservar estimulado a su equipo de trabajo.

3. La aplicación correcta y equilibrada del empoderamiento será un beneficio para los supervisores, porque logrará que su personal se comprometa a realizar su trabajo sin necesidad de supervisión constante.

4. Que la organización esté dispuesta a incrementar nuevos métodos de motivación para los colaboradores, pueden realizarse encuestas periódicas por medio del personal para obtener información sobre las necesidades de estímulo.

5. Los supervisores a cargo son vistos como líderes auténticos, por lo que deben trabajar y esforzarse en la comunicación con cada uno de sus colaboradores, esto ayudará a que cualquier inconformidad la discutan de forma directa, y pueden hasta proporcionar ideas de solución.

6. Debido a que un alto porcentaje de colaboradores se siente satisfecho de laborar en la organización, los jefes de alto mando deben esforzarse por mantener una constante, uno de los factores más importantes de la satisfacción es el clima laboral, por lo que se recomienda realizar un estudio, para reforzar las debilidades que el informe pueda arrojar.

7. Promover actividades de relaciones humanas que logren unir a todo el personal de ventas, donde se puedan conocer y convivir, al mismo tiempo reconocer la importancia que tiene para la empresa que ellos trabajen en equipo.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Euroresidentes*. (10 de 10 de 2017). Obtenido de Euroresidentes:  
<https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-organizacional>
- ISFODOSU*. (12 de 10 de 2017). Obtenido de ISFODOSU: <http://www.issu.edu.do/>
- ISFODOSU*. (14 de Noviembre de 2017). Obtenido de ISFODOSU:  
<http://www.isfodosu.edu.do/>
- APAZA, J. G. (2015). *UNIVERSIDAD ANDINA*. Obtenido de UNIVERSIDAD ANDINA:  
<http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/790/TESIS%20DNI%20N%C2%BA%2029700637.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ayuso, B. F. (2013). *Liderazgo en la Empresa*. Soria.
- Covey, S. R. (2006). *Lo primero lo Promero*.
- Harold Koontz, W. y. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. En W. y. Harold Koontz, *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (págs. 411-430). Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- HERNANDEZ, E. C. (17 de 09 de 2012). *UNIUIIM*. Obtenido de UNIUIIM:  
<http://univim-liderazgo.blogspot.com/2012/09/liderazgo-en-el-ambito-educativo.html>
- Juan Clerc A., A. S. (2006). *Liderazgo y su Influencia sobre el Clima Laboral*. Ozorno.
- Mancilla, I. L. (29 de Septiembre de 2012). Obtenido de  
<https://es.slideshare.net/leydism/liderazgo-organizacional-15130905>
- Martínez, E. L. (2013). *La Importancia del Liderazgo en las Organizaciones*. Barcelona: Facultad de Derecho, UAB.

Mendez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 1-10.

Ramos, J. G. (2015). *INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS* .

Rubino, A. N. (2006). Desafios de la Gerencia y Liderazgo en la Educacion Superior. *Redalyc*.

Sander, B. (1996). *Gestion Educativa y Calidad de Vida*.

WEINSTEIN\*, J. (2002). CALIDAD Y GESTIÓN EN EDUCACIÓN: Condiciones y desafios. *Pensamiento Educativo*, 50-71.

## **ANEXOS**

## **Anteproyecto**



**DECANATO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**ANTEPROYECTO DEL INFORME FINAL PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**Título:**

**Liderazgo Organizacional en Directivos de una Institución de  
Educación Superior, caso ISFODOSU 2017.**

**Sustentante**

**GRACIELA MARIA CUESTA PANIAGUA  
Matrícula 2015-2647**

**Facilitadora**

**Edda Ariana Freites Mejía, MBA**

**Santo Domingo D. N.**

**Septiembre, 2017**

**Liderazgo Organizacional en Directivos de una Institución de Educación  
Superior, caso ISFODODSU Santo Domingo, 2017.**

## **2. Planteamiento del problema**

En la actualidad las empresas e instituciones se están viendo obligadas a mantener una renovación constante, para poder mantenerse actualizados y ser parte de la competitividad del mercado laboral, involucrándose en el cambio basado en la innovación, motivación y adaptación a nuevas corrientes de gestión.

Para llevar a cabo este planteamiento en las organizaciones es vital el papel determinante que juega el líder a través de la práctica del liderazgo organizacional.

El actual estudio estará basado en el Liderazgo Organizacional estará enfocado en las directrices en las cuales los directivos han desarrollado su labor gerencial en una institución de educación superior.

Actualmente la institución se encuentra sumergida en un proceso de transformación que busca la calidad en cada uno de los aspectos que envuelven la naturaleza de la institución para lograr posicionarse y ser la institución de referencia en formación docente. En la búsqueda y obtención de estos resultados positivos se han llegado a crear números instrumentos administrativos y docentes lo cual indica por ende nuevos procedimientos pero los cuales han ocasionado contradicciones dentro del personal ya que son llevados a la práctica sin antes socializar con los protagonistas involucrados en los diferentes procesos donde los empleados. Viéndose de esta manera afectado el liderazgo de los directivos frente al personal que labora en la institución. Al estar sucediendo esto, los empleados no se identifican con la con la transformación y las metas institucionales que se desea lograr para ser el referente en formación docente a nivel nacional.

Es necesario involucrar al personal de todos los niveles en jornadas de trabajo en equipo que permita la capacitación y orientación de las nuevas directrices, procesos, instrumentos de manera que se sientan identificados con la institución y siendo parte de estos cambios.

### **3. Objetivos**

#### **General:**

Determinar del Liderazgo Organizacional en una Institución de Educación Superior.

#### **Específicos:**

1.-Caracterizar las debilidades gerenciales que ponen en riesgo la credibilidad de los directivos.

2.- Elaborar la percepción de los empleados frente al liderazgo organizacional que dirige la institución de educación superior.

3.- Valorar la implementación de actividades de integración que permita la participación de los empleados en cada proceso de la institución de educación superior.

#### **4. Justificación**

Para el tema que nos ocupa y para todo lo que engloba el liderazgo dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, el liderazgo organizacional juega un papel fundamental debido a que la participación efectiva de un líder conduce a sus equipos de trabajo a lograr metas institucionales, mediante la estimulación, motivación y compromiso de sus colaboradores potenciando al máximo cada una de las competencias identificadas de manera individual y colectiva logrando, a través de la originalidad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la organización.

Identificar las debilidades por las cuales aún en este tiempo donde el Estado Dominicano parece sobre el tema de liderazgo organizacional dentro de sus instituciones tomando como parámetro el ISFODOSU. Al considerar los esfuerzo del actual gobierno donde deposita plena confianza en las instituciones gubernamentales para el libre funcionamiento de las mismas delegando en sus directivos el total control y libre ejercicio descentralizado de las mismas.

Se considera de gran relevancia por el hecho de determinar si el ISFODOSU cumple con su papel de formador primeramente con sus colaboradores y directivos de alto nivel que conforman esta institución educativa, para de esta forma brindar a sus estudiantes una formación de nivel al cual aspira ser el referente de formación docente y sus colaboradores perciban este crecimiento y formen parte de este proceso evolutivo.

El tema a tratar permitirá a la institución conocer las debilidades que posee en el liderazgo organización, fortalecer la comunicación y evaluar los mecanismos que puedan proveer a la misma un mejor liderazgo. De esta manera logrando la fidelización de sus empleados y lograr el compromiso mutuo en la búsqueda de las metas que se requieren lograr.

## **MARCO TEÓRICO**

El liderazgo, ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los empleados de desarrollarlo, con el fin de gestionar las organizaciones actuales construidas en entornos complejos y globales. Son muchas las organizaciones que invierten en la capacitación de sus empleados pues pretenden elevar su rendimiento en la empresa usándolo como estrategia para incrementar los intereses monetarios.

Por otra parte según (Harold Koontz, 2012) el liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo.

En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. (Harold Koontz, 2012).

### **Componentes del liderazgo**

Los líderes miran hacia el futuro: inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los líderes deben vivir y cimentar valores: interés por la calidad y la honestidad, por asumir riesgos calculados y por los empleados y clientes. Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.

3. La capacidad de inspirar.

4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

El primer componente del liderazgo es el poder (su naturaleza y sus diferencias respecto de la autoridad, el segundo es una comprensión básica de las personas: como en todas las prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas de motivación y la naturaleza de un sistema de motivación, y otra ser capaces de aplicar estos conocimientos a las personas y situaciones, un administrador o cualquier otro líder que al menos conoce el estado actual de la teoría de la motivación y que comprende sus elementos estará más consciente de la naturaleza y fortaleza de las necesidades humanas y será más capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo es la rara habilidad de inspirar los seguidores para que apliquen todo su potencial a un proyecto. Si bien la utilización de motivadores parece concentrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de los directores del grupo, quienes quizá tengan cualidades de carisma y atractivo que despierten la lealtad, la devoción y el fuerte deseo por parte de los seguidores de promover lo que ellos quieren. No es cuestión de satisfacer necesidades, sino de dar apoyo desinteresado a un líder elegido.

Los ejemplos que más se acoplan a lo que llamamos "liderazgo inspiracional" son provenientes sobre situaciones las cuales son y atemorizantes y desesperanzadoras: en un país o nación la cual no esté preparada cuando se aproxima una batalla, prisioneros de campo los cuales tienen la moral óptima o un líder el cual fue destronado el cual sus seguidores fieles no van a abandonar. Algunas personas creerán que dicha devoción no es del todo sin ningún interés, en la cual se sigue a una entidad en la cual confían con el único propósito de enfrentar una posible destrucción; pero muy pocos van a negar un valor en el atractivo personificado para cualquier caso. El componente número cuatro, tendría que ver

con el estilo de liderar y la organización en el clima en el que se desarrolla. Tal cual se vio en el anterior capítulo, dicha fuerza de motivación va a depender mayormente debido a las recompensas que se perciben, las expectativas, una capacidad para esforzarse la cual se cree necesaria, una tarea para realizar y algunos factores los cuales son parte en el clima y el ambiente organizacional.

Los puntos de vista de quienes desde hace mucho se han acercado al liderazgo como estudio psicológico de las relaciones interpersonales han tendido a converger con el punto de vista personal expresado en esta obra: que la principal labor de los gerentes es diseñar y mantener un ambiente adecuado para lograr un buen desempeño.

#### Enfoques en las características del liderazgo

El análisis de la importancia de las características del liderazgo continúa, y recientemente se identificaron las siguientes, que son clave: conducción (incluidos logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación hacia el liderazgo (la aspiración de dirigir, aunque no buscar el poder como tal), honestidad e integridad, confianza en sí (incluida la estabilidad emocional), habilidad cognoscitiva y comprensión del negocio. El efecto que tienen la creatividad, la flexibilidad y el carisma en la efectividad del liderazgo es menos claro. En general el estudio de las características de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo: no todos ellos poseen todas las características y muchos que no lo son pueden tener la mayoría o todas; además, este enfoque no ofrece un lineamiento respecto de la cantidad de cualquier característica que debería tener una persona. Más aún, las docenas de estudios que se han realizado no coinciden en cuanto a qué características son de liderazgo o cuáles son sus relaciones con instancias reales de liderazgo: la mayoría de las llamadas características en realidad son modelos de comportamiento.

## Bibliografía

- Euroresidentes*. (10 de 10 de 2017). Obtenido de Euroresidentes:  
<https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-organizacional>
- ISFODOSU*. (12 de 10 de 2017). Obtenido de ISFODOSU: <http://www.issu.edu.do/>
- ISFODOSU*. (14 de Noviembre de 2017). Obtenido de ISFODOSU:  
<http://www.isfodosu.edu.do/>
- APAZA, J. G. (2015). *UNIVERSIDAD ANDINA*. Obtenido de UNIVERSIDAD ANDINA:  
<http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/790/TESIS%20DNI%20N%C2%BA%2029700637.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ayuso, B. F. (2013). *Liderazgo en la Empresa*. Soria.
- Covey, S. R. (2006). *Lo primero lo Promero*.
- Harold Koontz, W. y. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. En W. y. Harold Koontz, *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (págs. 411-430). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- HERNANDEZ, E. C. (17 de 09 de 2012). *UNIUIIM*. Obtenido de UNIUIIM:  
<http://univim-liderazgo.blogspot.com/2012/09/liderazgo-en-el-ambito-educativo.html>
- Juan Clerc A., A. S. (2006). *Liderazgo y su Influencia sobre el Clima Laboral*. Ozorno.

- Mancilla, I. L. (29 de Septiembre de 2012). Obtenido de <https://es.slideshare.net/leydism/liderazgo-organizacional-15130905>
- Martínez, E. L. (2013). *La Importancia del Liderazgo en las Organizaciones*. Barcelona: Facultad de Derecho, UAB.
- Mendez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 1-10.
- Ramos, J. G. (2015). *INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS* .
- Rubino, A. N. (2006). Desafíos de la Gerencia y Liderazgo en la Educación Superior. *Redalyc*.
- Sander, B. (1996). *Gestión Educativa y Calidad de Vida*.
- WEINSTEIN\*, J. (2002). CALIDAD Y GESTIÓN EN EDUCACIÓN: Condiciones y desafíos. *Pensamiento Educativo*, 50-71.