



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO:

**“LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA DESARROLLAR UN LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO EN LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA ECOTEC”**

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Educación Superior

ELABORADO POR:

Ab. María Isabel Silva Gómez

Guayaquil, enero del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de Investigación y Desarrollo fue realizado en su totalidad por la **Ab. María Isabel Silva Gómez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Educación Superior.

Guayaquil, enero 2019

### DIRECTOR DE TESIS

---

Ph.D. Roberto Passailaigue Baquerizo

### REVISORES:

---

Dra. Cinthya Game Varas (Contenido)

---

Mgs. Erwin Guillen (Metodología)

### DIRECTORA DEL PROGRAMA

---

Ing. Nancy Wong Laborde, Ph.D



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **María Isabel Silva Gómez**

#### DECLARO QUE:

El Trabajo de Investigación y Desarrollo **“LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA DESARROLLAR UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC”** previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, enero del 2019

#### **LA AUTORA**

Ab. María Isabel Silva Gómez



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, **María Isabel Silva Gómez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Investigación y Desarrollo de Maestría titulada: **“LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA DESARROLLAR UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, enero del 2019

**LA AUTORA**

Ab. María Isabel Silva Gómez

## INDICE

<b>INDICE</b> .....	v
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS</b> .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
CAPITULO I.-.....	2
1.1. INTRODUCCIÓN:.....	2
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ESTUDIADO.....	4
2.1. OBJETIVOS.....	4
2.1.1. Objetivo general :.....	4
2.1.2. Objetivos específicos :.....	4
3. ANTECEDENTES:.....	4
CAPITULO II.-.....	6
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL Y REFERENTES DEL CONTEXTO .....	6
2.2. La Etnometodología de la competencia .....	15
2.3. Toma de decisiones :.....	23
2.4. Modelos de gestión.....	41
2.5. El Normativo.....	41
2.6. El Prospectivo.....	42
2.7. El Estratégico.....	42
2.8. El estratégico situacional y la calidad total.....	43
2.9. Reingeniería .....	44
3. Comunicacional.....	45
3.1. Problemas de la gestión educativa .....	48
CAPITULO III.-.....	50
METODOLOGÍA.....	50
3.1.-Hipótesis.....	50
3.2 Justificación.....	50
3.3.-Diseño de la investigación .....	51
3.4. Análisis e interpretación de resultados .....	51
CAPITULO IV.....	61
4.1. PRESENTACION Y FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA.....	61
4.2. Objetivos de la propuesta .....	64
CAPÍTULO V.....	79
Conclusiones .....	79
6. Bibliografía .....	81
ANEXOS:.....	84

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico # 1 Satisfacer necesidades básicas del aprendizaje.....	12
Gráfico # 2 Las Competencias.....	35
Tabla # 1 Visiones de contexto Interna-Externa de la organización.....	48
Tabla # 2 Variables-Dimensiones-Técnicas.....	52
Gráfico # 3 Categorías por modelo de gestión.....	68
Tabla # 3 Conciencia de uno mismo.....	69
Tabla # 4 Autorregulación.....	69
Tabla # 5 Motivación.....	70
Tabla # 6 Empatía.....	71
Tabla # 7 Habilidades Sociales.....	71
Tabla # 8 Conciencia Social.....	75
Tabla #9 Punto Ciego.....	77

# **“LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA DESARROLLAR UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC”**

**Autora:** SILVA, Gómez María Isabel

**Tutor:** Dr. Roberto Passailaigue Baquerizo

## **RESUMEN**

El liderazgo cada vez se ve más cuestionado porque carece muchas veces de ética lo que conlleva a que se aplique la calidad en los establecimientos educativos de la Educación Superior, esto está aún por definirse porque no es un trabajo a priori es una tarea en donde el ser humano se enfrenta al constante cambio, lo que crea incertidumbre y circunstancias complejas en las que el ser humano se ve envuelto en su labor cotidiana, en este caso en la del docente que cada vez se está convirtiendo en un gestor de la educación, no gestiona conocimiento, gestiona formación y aprendizaje, lo que implica constantemente el estar reformulando nuevos paradigmas que le permita al docente-estudiante-sociedad relacionarse y vincularse como un grupo de líderes desde la calidad, aquella calidad que implica al ultraísmo como activo de su convivir en la comunidad de la sociedad del conocimiento. La calidad no pasa por la cantidad de títulos-que son un referente importante-pasa por la capacidad de saber adaptar a ese micro-mundo llamado clase en el que el docente lo pueda adaptar, no a su forma sino adaptarlo al sin número de diferencias que plantea la realidad educativa de la Educación Superior. No hay dinámica educativa sin el establecimiento de las estructuras flexibles del liderazgo, calidad y la mejora continua, el ejercicio de estas favorecen a la innovación del sistema educativo que no es un sistema estático, estas características favorecen la diversidad y la complejidad que debe tener todo sistema educativo para ser líder. El Sistema Educativo cada vez se vuelve más complejo y el mal uso de las tecnologías crea un vacío en las generaciones que puede abrir nuevos campos, pero también los puede cerrar, la educación superior de nuestra generación está llamada a ser la intérprete de estos tiempos que se presentan para poder justificar el currículo que tiene como base la formación del ser humano.

**Palabras claves:** **GESTIÓN EDUCATIVA // LIDERAZGO // TOMA DE DECISIONES // CALIDAD EDUCATIVA**

# **“LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA DESARROLLAR UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC”**

**Autora:** SILVA, Gómez María Isabel

**Tutor:** Dr. Roberto Passailaigue Baquerizo

## **ABSTRACT**

Leadership is increasingly questioned because it often lacks ethics that leads to the application of quality in higher education establishments, this is yet to be defined because it is not an a priori job is a task where the Human being is faced with constant change, which creates uncertainty and complex circumstances in which the human being is involved in his daily work, in this case in the case of the teacher who is increasingly becoming a manager of education, not Manages knowledge, manages training and learning, which constantly involves reformulating new paradigms that allow the teacher-student-society to relate to and link as a group of leaders from quality, that quality that implies ultraism as an asset of their coexistence in The community of the knowledge society. Quality does not go through the number of titles- which are an important reference-passes through the ability to know how to adapt to that micro-world called class in which the teacher can adapt it, not to its form but to adapt it to the number of differences Which raises the educational reality of Higher Education. There is no educational dynamics without the establishment of flexible structures of leadership, quality and continuous improvement, the exercise of these favor innovation of the educational system that is not a static system, these characteristics favor the diversity and complexity that must have everything Educational system to be a leader. The Education System is becoming more complex and the misuse of technologies creates a gap in the generations that could open new fields, but also can close them, the higher education of our generation is called to be the interpreter of these times Are presented in order to justify the curriculum that is based on the formation of the human being.

**Keywords:** Education Management // Leadership // Decision making // Educational quality.

**La gestión educativa para desarrollar un liderazgo pedagógico en los directivos de las instituciones de la Universidad Tecnológica ECOTEC**

### 1.1. INTRODUCCIÓN:

La sociedad se plantea nuevos retos frente al mundo globalizado que cada vez lo sumerge en un “estar” en contacto con el mundo sin sensibilizarse por el ser humano, desde que la ilustración centro a la razón como el axis del ser humano y de la sociedad, la tendencia ha sido la deshumanización del ser humano donde apenas se logra ver al ser humano como un objeto del objeto.

Si hablamos de que existen tendencias en el ser humano, lo que significa que lo único seguro es el cambio, estamos entonces enfrentándonos a lo desconocido, es ahí donde opera el arte y la ciencia de la administración y de la gestión, entiéndase por gestión a: "la capacidad de articular los recursos de que se disponen para lograr lo que se desea". (Cassasus, 2000), es decir el saber manejar la incertidumbre como una oportunidad.

Las nuevas tendencias educativas intentan romper con el paradigma establecido para darle mayor dinámica a la gestión de la calidad, esos paradigmas tradicionales que muchas veces han estancado y contaminado el ecosistema educativo dejando huérfana a la misma sociedad que es donde se ve el efecto de la educación. Al mencionar las competencias necesitamos que el liderazgo sea evaluado y formado a través de la mejora continua.

La evaluación continua es lo que se ha empezado a establecer en la Educación Superior, no podemos dejar de lado el acompañamiento de los órganos evaluadores, en este sentido, las entidades u organismos de la evaluación deben dar acompañamiento a las instituciones, porque si no hay acompañamiento los entes que se encargan de la evaluación se convierten en unos examinadores.

Dentro del tema de la evaluación y la acreditación hubo un primer intento con el PLANEUP (Plan de Desarrollo de las Universidades y Escuelas Politécnicas) la propuesta estaba en poder dar un diagnóstico de la realidad y las falencias de las Universidades, y establecieron:

- Insuficiente vinculación de las Universidades y Escuelas Politécnicas con el medio externo.
- Insuficiente calidad de la actividad académica universitaria.
- Baja calidad de la gestión.
- Insuficiencia de recursos económicos.
- Carencia de un sistema de rendición social de cuentas.

Toda gestión y administración necesita de la labor humana porque es por medio del ser humano que se hace administración y más si hablamos de educación que se trabaja con seres humanos y almas, moldear esto y administrar esto no es tarea fácil, entiéndase que somos administradores de bienes espirituales, que va más allá del mismo valor, ya que, si un pueblo carece de educación, carece de conciencia.

La razón da y permite que el líder sea más humano, ésta es una de las competencias que debe adquirir como líder, ya que él representa la razón de ser de la empresa que él lidera, necesita llegar a crear el aspecto interpersonal entre el “tú” de las personas para permitir un vínculo más real y no superficial, al que muchas veces se le ha tildado de “profesional” la máscara anónima.

Se cree y se sostiene que la calidad y la democracia van de la mano, la gran amenaza de la Educación Superior es la masificación, es en ella donde se diluye el ser humano y la misma viene a convertirse en un recurso innecesario, se sostiene que la misma es un recurso no renovable, en qué sentido, la UNESCO habla que los tres pilares de la Educación Superior están cimentados en la calidad, la pertinencia y la internacionalización, es no renovable cuando se masifica y está llamada a enfrentarla, no eliminándola sino creando espacios de calidad.

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ESTUDIADO.

**Pertinencia:** Su pertinencia estará dada en proporcionar de manera eficiente un servicio al estudiante (cliente) intentando llenar las expectativas académicas y humanas. El mismo hecho de tener líderes ya hace que sea pertinente.

**Actualidad:** Es actual porque existe la necesidad de que el docente no sólo se forme en lo académico sino en el constante liderazgo para que la pedagogía sea una constante que permita el aprendizaje.

### 2.1. OBJETIVOS

---

#### 2.1.1. OBJETIVO GENERAL:

Analizar el liderazgo desde la teoría de la inteligencia emocional como competencia educativa que permita crear ambientes de aprendizaje y dar espacios donde se pueda debatir el proceso educativo.

---

#### 2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar los procesos de gestión que realiza el líder académico.
2. Determinar los procesos de gestión permitidos y oportunos por las autoridades y docentes.
3. Establecer la efectividad de los procesos de gestión.
4. Identificar oportunidades de mejoras en los procedimientos de la gestión pedagógica.

### 3. ANTECEDENTES:

El liderazgo en el medio educativo ha estado prácticamente ausente, es solo una palabra, carece de forma que integre y comprometa a las personas a ser, en este caso al directivo, como a los docentes, ha de ser un líder que comprenda a profundidad los procesos educativos y los gestione con calidad, no hay líder sin calidad y sin ética.

El líder tiene que cambiar de paradigma y plantearse nuevos retos que justifique su presencia desde la integridad y la ética, lo que le exige una constante capacitación y renuncia a posturas caducas y no útiles para la sociedad del conocimiento.

Desde esta perspectiva la gestión ha mantenido dos aspectos desde la antigüedad según Casassus (2000)

Basta para ello considerar que es posible ubicar en la Antigüedad a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otra parte, en la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática. Para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino. (p, 3)

Como se puede ver la gestión ha sido una herramienta útil que ha permitido al ser humano tener una estructura en todo lo que emprende, sea desde lo militar hasta lo político con la finalidad de responder a situaciones concretas que le aqueja al ser humano.

De ahí que la Educación Superior no puede desvincularse de la gestión como modelo práctico para formar líderes que no sólo respondan a la sociedad si no que puedan crear nuevas estructuras que faciliten la gestión desde una nueva visión.

La visión del gestor como líder es lo que marca la diferencia en la Educación Superior no sólo como paradigma sino como estructura que se alimenta como fuente de emprendimiento en donde el ser humano es lo central por eso no descuida la gestión, ya que se hace más humano al otro cuando se lo sirve lo que le permite trascender como persona.

## CAPITULO II.-

### 2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL Y REFERENTES DEL CONTEXTO

El riesgo siempre estará en que el administrador educativo maneje la calidad y la equidad, saber unir estos dos elementos de acuerdo a las demandas de consumo, esto quiere decir que hay que mejorar el producto de consumo que es la educación para que la personalización de servicios sea de calidad. La palabra clave es personalizar, personalizar los servicios de consumo desde las necesidades que demanda el estudiante ¿Qué tan implicados estamos los docentes (otro administrador que vende su producto) en esa personalización de servicios de calidad?

Gómez (s.f) Los modelos de liderazgo más representativos para promover procesos innovadores en los Centros son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, distribuido, etc., que consideran el liderazgo como una síntesis de múltiples realidades sociorrelacionales, que sitúan en el eje de su identidad las emociones y las necesidades de las personas que forman la organización, actuando como generador del desarrollo integral del resto de las personas de la Institución.

(p.3)

Hay que aclarar que no puede haber calidad si no hay coherencia administrativa con lo que se hace en el mercado en que se labora, tiene que estar regido por aspectos éticos, nuestra sociedad ya no responde a instancias éticas, estamos en la generación de un proceso de anomia, donde el valor ha perdido su valor, la educación tiene la posibilidad de estabilizar el proceso de anomia, donde la educación dé otras alternativas como mejorar la calidad de vida, de salud y sobre todo de política, ya que todo mercado responde a una sociedad y a una política, dependiendo de las políticas que se tomen influirán en el mercado (oferta- demanda) con la finalidad de satisfacer las demandas, una de esas características está en encadenar a la educación y en conservar el conocimiento, pero muchas veces no está en producirlo; no está de más expresar que la competencia en la calidad es cada vez más complicada y exige nuevas estrategias, de ahí el hecho de conocer el misterio de la globalización “...la globalización describe algo así como un poder oculto que agita al mundo, que determina toda nuestra vida y que nos domina cada vez más”. (Hirsch, 1999) La globalización ha invadido a la educación, agudizando el proceso de anomia, entonces es responsabilidad del gestor educativo

proporcionarle al estudiante (consumidor) un producto de calidad ¿en qué? en valores ya Minc (1990) decía: “Invertir en ética para la educación es la mejor inversión para el futuro.”

Si el maestro (líder) se acoge a esta postura manteniendo su apertura a lo no establecido y dejando que el estudiante se encuentre con el conocimiento como quien encuentra a la chica que ha soñado, esto crea un impacto primero en la clase y en el estudiante que será el nuevo portador de una sociedad que marcha de forma acelerada, si logramos crear el misterio en donde el estudiante se sienta en una atmósfera que lo mueva a ser él mismo como decía Don Finkel en su obra “*Dar clase con la boca cerrada*” donde se ve la importancia de darle al estudiante que tome sus propias decisiones y se adueñe de su aprendizaje y no que uno se lo imponga, también es cierto que es todo un reto para los docentes llevar a los estudiantes aprender de su propia experiencia

José Ortega y Gasset decía que “saber es saber a qué atenerse” si podemos llegar a proyectar eso dándole a los estudiantes libertad para que sean ellos, sobre todo equivocándose. Es necesario formar estudiantes para el éxito donde ellos se sientan incluidos dentro de su propio aprendizaje y no fuera de ellos.

Si analizamos la etimología de la palabra líder, lo define como un curador de personas o cosas que no funcionan bien, por eso el liderazgo no es controlar algo es un proceso que influye de manera positiva sobre los demás y sobre el proceso.

En consecuencia, el liderazgo se entiende como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción (Bolívar, 2010c)

Santiago y Rodríguez (2009), en su obra *Manual de Gestión y Administración Educativa*, nos dicen: “Los líderes son personas que aprenden continuamente. Permanentemente se capacitan y actualizan, y así mismo perfeccionan estos niveles de aprendizaje con sus propias experiencias. Desarrollan nuevas habilidades y buscan nuevos intereses” (Santiago & Rodríguez, 2009, pág. 104)

Nos encontramos en el actuar del líder como una constante posibilidad que permita el aspecto interpersonal como un devolver del mismo proceso relacionándonos como personas que asumen sus retos desde varios ámbitos.

Hay que educar los sentimientos como parte integral de la persona, no puede ser el sentimiento el centro de la persona, nuestra era está marcada por el sentimentalismo que se expresa en la novelaría ahí tenemos los grandes “shows” donde el impresionismo sin sentido produce un “rating” consecuencia de eso nuestra cultura está cediendo terreno a lo superfluo, donde solo prima lo que me gusta desde mi sentimiento, si eso llega a mi sentimiento sirve, el sentimiento necesita ser educado y un líder debe ayudar a formar los sentimientos del estudiante, no mantenerse como un ente anónimo para el estudiante.

Existe un tipo de fetichismo cultural que está enraizado en nuestra identidad por el trauma de la colonización, nos vemos inferiores con altos grados de desigualdad, nuestra cultura lo expresa en la educación, se nos hace difícil ser nosotros mismos cuando no sabemos lo que hemos sido, superar el trauma histórico que se enseña en las mismas universidades superiores es todavía un tema de debate, se hace necesario la implementación de una educación superior que no rompa los paradigmas, más bien los acoja y los anexe a la realidad de la sociedad cultural, sólo el pueblo que piensa por sí mismo, produce cultura, el esencialismo es un riesgo que corroe al pensamiento cultural ecuatoriano.

*“La educación superior latinoamericana se expresa en una serie de proyectos liderados por unos criollos que desde el período colonial se han limitado a imitar la modernidad europea y la Amawtay Wasi por primera vez habría quebrado la pretendida dominación universal euroamericana, habría superado la mimética universidad criolla y permitido que las epistemologías del tawantinsuyu ocupen un lugar central que desplaza al conocimiento euroamericano, al que catalogan como una mera perspectiva entre otras (Mignolo 102-103)”*

El esencialismo es un mimetismo que trastoca la identidad de los pueblos, lo hace dependiente de su historia en vez de enriquecerlos en su diversidad; el esencialismo agota esa forma que tenemos de ser nosotros mismos sin rechazar la mezcla de otra raza, no podemos rechazar nuestro pasado histórico aboliendo los hechos, es verdad que nos sometieron, pero no podemos seguir sometidos rechazando lo evidente, hay que reconciliar la historia para dar una nueva hegemonía desde la educación, darle el poder a ella, pero no autoritario, darle el poder del servicio a la sociedad y por ende al individuo que vive en colectividad, de ahí la necesidad de formar líderes con responsabilidad cultural que se enfoquen en transmitir una actitud que influya en los demás, empezando por la postura que tiene el líder y de la posibilidad que tiene para influir.

Algunos autores mantienen la postura de que todo líder debe influir no sólo de forma positiva sino debe llevar a la persona a involucrarse desde yo persona.

Defienden que el liderazgo pedagógico debe asumir que es muy difícil despertar entre los docentes un deseo intenso de autoevaluarse para mejorar, pero destacan que el reto es tan difícil como necesario. Activar la autoevaluación es posible si se consideran como factores clave a la administración educativa, el profesorado, la inercia histórica (cultura escolar) y a la misma dirección. (Bolívar, A y Cerrillo, R, p3)

Es decir, el líder debe involucrarse desde la autoevaluación, debe o tiene que ser una constante que le permita reconocerse como un líder también, aquel que influye en las ideas del docente sin imponerse, crear la libertad que permita hacerse responsable de su actuar pedagógico que forme una sociedad del conocimiento y se dé la socioformación

En la socioformación, un enfoque surgido en Iberoamérica que tiene sus bases en el constructivismo social y la epistemología de la complejidad (Tobón, 2001, 2002, 2013)

El líder es un ser emocional de la razón, razona con emoción, aunque suene paradójico es el nuevo perfil que se debe buscar, ya Goleman (1999) decía sobre la Inteligencia Emocional: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien nuestras emociones” (p, 25)

El líder pedagógico está llamado a contemplar las emociones de los otros, un moverse desde la escucha, el verbo *emovere* significa el moverse hacia el otro, el altruismo debe ser parte importante de un líder y más pedagógico, aquí la afectividad juega mucho, es más Damasio da la conclusión contraintuitiva: de que los sentimientos son indispensables para la toma racional de decisiones (Goleman. p, 22) y si seguimos se llega a una conclusión desde el aspecto de la neurociencia: el intelecto no puede funcionar adecuadamente sin el concurso de la inteligencia emocional, y la adecuada complementación entre el sistema límbico y el neocórtex, entre la amígdala y los lóbulos prefrontales, exige la participación armónica entre ambos (Goleman. p, 22)

Muchas veces se vive este divorcio y el afectado es el estudiante ya que llegan con emociones encontradas a la Universidad lo que muchas veces se expresa en la deserción o en la apatía, incluso en el no saber si está en la carrera correcta, lo que dificulta el aprendizaje, de ahí el hecho de que lo emocional no excluye lo racional, está integrado entre el neocórtex, entre la amígdala y los lóbulos prefrontales.

Las conexiones existentes entre la amígdala (y las estructuras límbicas relacionadas con ella) y el neocórtex constituyen el centro de gravedad de las luchas y de los tratados de cooperación existentes entre el corazón y la cabeza (p, 21)

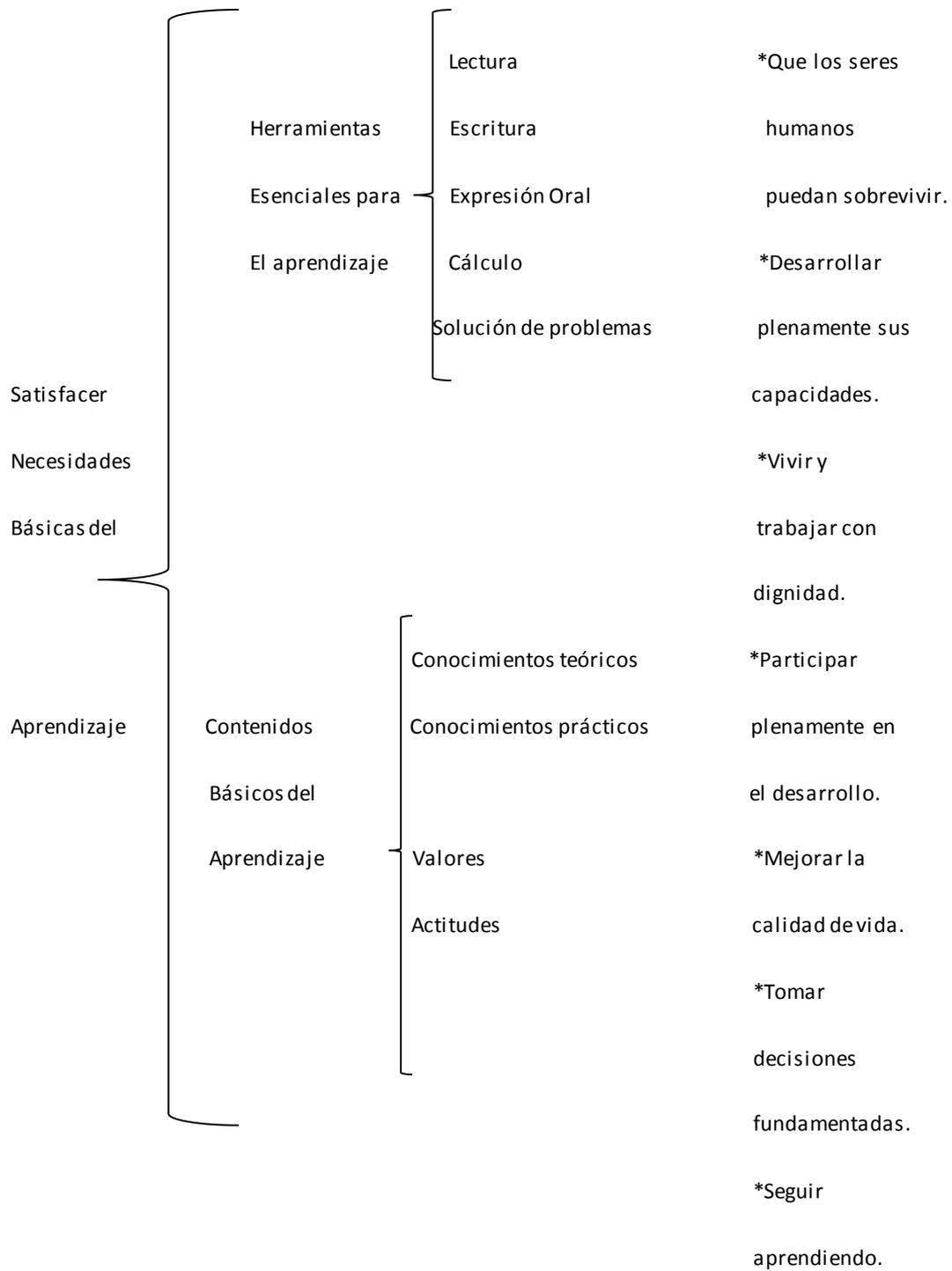
El docente líder está llamado a crear un espacio de aprendizaje emocional que llegue a crear una conexión humana, que haga una sinapsis existencial del proceso de aprendizaje con el contexto mismo del estudiante, para esto el maestro tiene que forjarse como un líder competente que motive al estudiante a saberse desde su realidad como una constante posibilidad en la que pueda progresar y realizarse.

Nos han formado con la finalidad de cumplir con el mundo laboral para tener éxito, pero muy poco para, o nada para enfrentar la incertidumbre que tiene el mundo y sus problemas, en ese enfrentar, la emoción forma al líder que tiene que responder a la realidad con decisiones que no sólo depende muchas veces de las capacidades intelectuales sino también de las emocionales.

Daniel Goleman (1999) popularizó el concepto de Inteligencia Emocional, contraponiendo ésta a la Inteligencia Racional, definiéndola como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien nuestras emociones”, (p26), en el mismo texto cita una definición más precisa de Salovey y Mayer: “en función de la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción” (p, 28). Lo interesante en los estudios de Goleman es que investigando las características para 181 puestos en 121 compañías internacionales y diferenciando las aptitudes meramente cognitivas o técnicas de las emocionales, descubrió que las dos terceras partes del éxito de los trabajadores se debía a las aptitudes emocionales y la otra tercera parte a las intelectuales.

El líder está llamado a desarrollar las competencias de sus compañeros a través de sus emociones, si es complicado transferir conocimiento cuantas más emociones y no por el hecho de ser superficiales, ya que nos desarrollamos y decidimos muchas cosas desde las emociones.

Satisfacer necesidades básicas del aprendizaje - Gráfico #1



Fuente: Declaración Mundial sobre Educación para todos. UNESCO (1990)

Si analizamos el gráfico #1 de la UNESCO se puede observar que se intenta satisfacer necesidades del aprendizaje, pero éstas no pueden ser llenadas sino son primero llenadas las necesidades emocionales, se habla de un sobrevivir cuando el aprendizaje debe formar competencias en el ser humano para ser un líder que pueda tomar decisiones y vivir a plenitud.

El llegar a adquirir una competencia no es cuestión de corto plazo sino de largo plazo, construirlo es un proceso de aprendizaje que demanda creatividad y constancia, entonces se trata de que el líder adquiera una competencia de empatía entre él y el entorno que le rodea, una competencia humanística que permita comprender al otro lo que Ausubel llegó a decir: Si comprendo es porque he aprendido.

Una de las necesidades básicas del aprendizaje está encaminada en comprender cómo funciona el aspecto humano emocional que es lo que hace que un líder se transforme en un paradigma, de ahí la necesidad de formar personas que influyan de forma positiva en las personas, cuando existe este factor se pueden desarrollar plenamente las capacidades del trabajador, del estudiante, del ser humano.

En el ámbito organizacional Bass (1985) desarrolló de forma sistemática su modelo de liderazgo transformacional a partir de lo que Burns (1978) planteó como dos tipos de liderazgos opuestos en continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1999). El liderazgo transaccional consiste en el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y mediante éste se confirma una relación costo-beneficio. Mientras tanto, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado los intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Por lo tanto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y, en consecuencia, se producen cambios en los grupos, organizaciones y la sociedad (Bass, 1985).

Bass desarrolla una temática llamada transaccional donde sólo existe una relación financiera, donde el ser es un mero objeto de trabajo que tiene que cumplir, se podría decir que es un fin, pero el medio para llegar a ese fin pasa por lo transformacional que viene a transformarse un eje transversal desde la competencia de un líder donde el interés personal se convierte en una amenaza y en un riesgo para el aspecto colectivo.

Hay que transformar desde la conciencia a lo que hemos llamado motivación significativa que es el crear una estructura humana que relacione lo individual con lo colectivo permitiendo una satisfacción personal-colectiva.

...inteligencia emocional, características como la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales (Goleman, p 25. s.f)

La motivación significativa será el arte de comprenderme en el entorno del otro, su mundo no es mi mundo, pero es la posibilidad que tengo para hacerme su representación y esa representación se da en el carácter de las personas, Heráclito llegó a decir: “El carácter es el destino del hombre” Mondolfo. (p,54) es aquí donde la razón se halla muchas veces guiada por las emociones equilibradas que es donde me intereso por el otro no como un medio sino como un fin, no para fingir un lado humano sino para sostener el ambiente ecológico de la conciencia colectiva.

De ahí que Gardner (1999) decía:

*“La inteligencia interpersonal consiste en la capacidad de comprender a los demás: cuáles son las cosas que más les motivan, cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos. Los vendedores, los políticos, los maestros, los médicos y los dirigentes religiosos de éxito tienden a ser individuos con un alto grado de inteligencia interpersonal. La inteligencia intrapersonal por su parte, constituye una habilidad correlativa —vuelta hacia el interior— que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz.” (Gardner,1999, p,29)*

El comprender se convierte en una competencia que tiene que tener el líder, los rabinos judíos tienen historias interesantes sobre eso, contaban que un día un judío le preguntaba a otro eres mi amigo, sí lo soy, conoces mis sufrimientos, no, entonces cómo dices que eres mi amigo sino conoces mis sufrimientos. No se trata de invadir la vida privada de las personas, pero se trata de moldear y de crear una cultura desde la comprensión en el bienestar de los demás como seres humanos.

Analicemos desde la perspectiva de Mayer sobre las emociones que tienen las personas y cómo las atienden para comprender el rol de un líder.

La persona consciente de sí misma. Como es comprensible, la persona que es consciente de sus estados de ánimo mientras los está experimentando goza de una vida emocional más desarrollada. Son personas cuya claridad emocional impregna todas las facetas de su personalidad; personas autónomas y seguras de sus propias fronteras; personas psicológicamente sanas que tienden a tener una visión positiva de la vida; personas que, cuando caen en un estado de ánimo negativo, no le dan vueltas obsesivamente y, en consecuencia, no tardan en salir de él. Su atención, en suma, les ayuda a controlar sus emociones.

El tener conciencia de sí mismo permite vernos como un ser para vivir y no para estar postrado en una pseudo vida, el que es consciente de sí mismo sabe sus debilidades y las acepta sin necesidad de buscar culpables, sólo las intenta enfrentar y superar, el líder debe tener estas características.

Las personas atrapadas en sus emociones, son personas que suelen sentirse desbordadas por sus emociones y que son incapaces de escapar de ellas, como si fueran esclavos de sus estados de ánimo. Son personas muy volubles y no muy conscientes de sus sentimientos, y esa misma falta de perspectiva les hace sentirse abrumados y perdidos en las emociones y, en consecuencia, sienten que no pueden controlar su vida emocional y no tratan de escapar de los estados de ánimo negativos.

Las emociones son fundamentales, pero pueden perder su rumbo cuando éstas no están en sintonía con la razón, la razón y las emociones son las que deben moldear la naturaleza humana para poder estar relacionados con los demás es una nueva forma de aprender desde el liderazgo, ser líder no es el que más sabe, sino el que sabe darles soluciones a las cosas reales.

Según Passailaigue (2013):

*“El líder dentro de su esquema mental, al ejecutar sus procesos de gestión tiene presente cualidades innatas o adquiridas que permiten una fácil interrelación con sus colaboradores y subordinados, quienes en forma espontánea lo aceptan como guía, como la persona que dirige sus intereses, esto es como líder” (Passailaigue, 2013, p, 5)*

Las personas que aceptan resignadamente sus emociones. Son personas que, si bien suelen percibir con claridad lo que están sintiendo, también tienden a aceptar pasivamente sus estados de ánimo y, por ello mismo, no suelen tratar de cambiarlos. Parece haber dos tipos de aceptadores, los que suelen estar de buen humor y se hallan poco motivados para cambiar su

estado de ánimo y los que, a pesar de su claridad, son proclives a los estados de ánimo negativos y los aceptan con una actitud de *laissez-faire* que les lleva a no tratar de cambiarlos a pesar de la molestia que suponen (una pauta que suele encontrarse entre aquellas personas deprimidas que están resignadas con la situación en que se encuentran).

El líder puede correr el riesgo de tener un disfraz al intentarse animar porque no le queda otra posibilidad, lo cierto es que cuando uno está afectado emocionalmente el ambiente de trabajo se vuelve hostil y pesado y eso lo notan los demás, el apropiarse del papel que me toca desempeñar no es cuestión del “qué más da” sino que el líder debe estar convencido de que su aptitud y actitud para ser un referente que va a influir en su grupo de trabajo.

Es necesario crear una competencia de sinergia. La sinergia, se define como “la acción de dos o más causas, cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales” (Recuperado de:<https://definicion.de/sinergia/>) el líder es el que provoca esa suma y su efecto es superior al pensado, crear esta nueva competencia hace que el aprendizaje se gestione con calidad.

El capital humano es con lo que se mueve todo líder y tiene que saber administrarlo desde su realidad y su entorno para mantener un aspecto en el que el sentido común prime.

## 2.2. LA ETNOMETODOLOGÍA DE LA COMPETENCIA

La competencia aún sigue siendo tema de debate en algunas instancias, ¿Cómo se desarrolla la competencia en la vida diaria? La que se escapa de una clase, donde la realidad obliga a la competencia a responder desde el sentido común muchas veces perdido, veamos lo que es la etnometodología

La etnometodología sostiene que es el estudio de cómo las “prácticas” o los “métodos” son usados por los miembros al actuar de manera contingente, en circunstancias particulares y concretas, para crear y sustentar el orden social, lo que permite una revaloración fundamental y un entendimiento detallado de la naturaleza de ese orden. Tal “orden” es creado y conocido, no sobre la base de una matriz externa u “objetiva”, sino de manera endógena —desde el interior de actividades temporalmente ordenadas— (Firth. A, p14)

Se trata de justificar y profundizar el papel del líder competente comprometido desde sus emociones a influir en otras emociones, es decir en seres humanos, el hombre se ve abocado

constantemente por la creciente y el constante entusiasmo de la ciencia, pero muchas veces queda relegado lo contingente como sentido común.

Lo contingente que es cada ser humano presenta lo complejo que es el relacionarse con otro lo que demanda toda una competencia y una responsabilidad que viabilice la unión de distintas personalidades sin necesidad de cambiarlas solo utilizar el sentido común que muchas veces es el menos común, donde el otro me es inteligible.

Para los etnometodologistas, entonces, las acciones no se liberan al contexto de manera casual, sino que se liberan en forma reflexiva: ayudan a construir y elaborar el mismo contexto del cual ellas son una parte inteligible-responsable. Una tarea constante de los estudios etnometodológicos ha sido destacar este carácter reflexivo de las acciones. Heritage (1984) afirma que la preocupación por la “responsabilidad reflexiva” de las acciones es el pilar central del trabajo de Garfinkel. La noción de “reflexividad” enfatiza la forma observable comunicable de las acciones —“relatos”— y el contexto, elaborándose entre sí de manera “interminable”.

El líder tiene que llegar a una madurez en la que se mire en su equipo como referente de que sus emociones son una competencia por explotar y desarrollar y que el carácter contingente es una posibilidad de sentido común de ahí la responsabilidad inteligible, las acciones no son pura casualidad, están determinadas a ser reflexionadas y sopesadas en el contexto que le envuelve.

Schütz (1962: 55) anotó: “el conocimiento de sentido común de la vida diaria es suficiente para entenderse con otros hombres, objetos sociales, instituciones sociales —en suma, con la realidad social”.

El conflicto dentro de la empresa puede generar aspectos en el que el sentido común pierde su rasgo y se ofusca en el impacto y la carga que lleva la misma realidad desde la subjetividad cuando las emociones no están afianzadas en la racionalidad y saca toda perspectiva de contingencia.

Analicemos con mayor profundidad el contexto que engloba el hecho de enfrentarse como líder a realidades contingentes desde el punto de vista de los especialistas:

Siguiendo a Schütz, Garfinkel sostiene que la “actitud natural” es parte de unas “suposiciones de sentido común” de los miembros que sustentan la interacción social y el “trabajo adaptativo” que requiere tal interacción. Las suposiciones incluyen:

1. Buscar una forma normal. Esto es, cuando la discrepancia y/o la ambigüedad aparecen, la gente suspende la duda y busca una “forma normal” asumida que pueda dar cuenta de las discrepancias.

2. Hacer la reciprocidad de perspectivas. Esto lleva esencialmente a la suposición de que los participantes podrían tener las mismas experiencias si cambiaran de lugares.

3. Emplear el principio del etcétera. Esta suposición lleva a los participantes a “completar” la información (marcadamente “faltante”) durante las actividades sociales. En esta forma, los participantes dejan de lado las confusiones o anomalías confiando en que serán aclaradas posteriormente (cf. Mehari y Wood 1975: 101-2; Cicourel 1973: 84- 88).

Estamos entrando en un proceso de cognición mental donde los patrones que rigen a un ser humano muchas veces están limitados por interpretación que como aprendiz de líder tienen que manejarse desde la perspectiva de la realidad del sentido común y lograr comunicar la esencia de ese saber que es misión de todo líder competente.

Se habla de un líder transformacional que es democrático e inclusivo que ejerce su autoridad en el servicio que se basa en un nuevo significado como es la cultura, la visión, valores, etcétera. Este liderazgo crea en el estudiante una nueva relación y una nueva perspectiva despojando los estereotipos de la educación donde todo debe estar centrado en la frialdad que muchas veces se piensan que tiene la ciencia, pues el factor emocional hace que el líder humanice el aprender hacer, el aprender ser y el aprender a saber.

García y Dolan, en su obra titulada La Dirección por Valores definen cinco etapas para la implementación de la dirección por valores en una institución (García & Dolan, 2003), las mismas se detallan a continuación:

- Existencia de un liderazgo legitimador del empleo de los recursos.
- Desarrollo de valores esenciales.
- Desarrollo de equipos de proyecto para gestionar el cambio.
- Nueva política de personas basada en valores.
- Auditoría de valores operativos.

Dentro de éstas cinco etapas constan claramente que el líder debe de trabajar en lo principal que lo debe caracterizar a cada ser humano, que es en los valores, para que la persona que se está formando a parte de adquirir nuevos conocimientos se esté constituyendo para poder enfrentar a un mundo cada día más desafiante.

Un liderazgo unido al término de empowerment, vocablo que intenta expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través de un modo de gestionar y liderar. Proceso que permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional. (Salazar, A. 2006)

El líder se gesta en base a un pensar por el otro para favorecer sus capacidades, ya que busca el bienestar de la institución, muchos pseudolíderes han intentado imponer algo, “el tienes” que fue la voz que llegó a regir mucho tiempo en las instituciones dejándolas expuestas a la constante contradicción de hacer por hacer, creando una competencia inhumana donde el otro era un mero adversario, pero el líder está llamado como dice Salazar a captar los deseos del profesional, es decir pasar del “tienes” al “debes” estamos hablando de una espiritualidad de líder, como lo tienen las leyes, el espíritu de las leyes, se podría decir un espíritu de líder.

El liderazgo como proceso cultural ha tenido varios matices, en el intento de mezclar varias teorías y corrientes educativas se ha buscado la armonía de la misma, pero la realidad ha estado anclada en otros presupuestos que presenta la realidad, en primera instancia la investigación sobre el liderazgo estuvo centrada en los rasgos (personalidad, capacidades, etc.), luego pasa a las conductas como teoría de estilo y conductas.

En el concepto del líder como alguien que ocupa puestos formales, y que ha de desplegar una serie de conductas y habilidades para conseguir las metas organizativas, subyace una idea de la organización como aparato organizativo que funciona de modo predecible y racional. Es una concepción en la que se presta más atención al qué hacer, qué habilidades desplegar para una «gestión» eficaz, es decir, los aspectos técnicos del liderazgo—, que al porqué y a cómo actuar de unos u otros modos. De ahí que, a medida que ha ido evolucionando la reflexión teórica sobre el liderazgo y en paralelo con la propia evolución de las concepciones teóricas sobre la escuela como organización, se haya cuestionado el énfasis exclusivo en los aspectos técnicos y se haya reclamado que el liderazgo educativo también tiene un dimensión ética y valorativa importante.

Todo esto se enriquece enormemente al reconocer la importancia clave que en los procesos de liderazgo tienen las facetas morales, simbólicas y culturales. Asumir que no sólo importa qué hace el líder, sus conductas y habilidades, sino también las creencias e ideales que orientan su actuación en el centro escolar, los compromisos que trata de cultivar en relación con la tarea educativa, los valores, concepciones y creencias que cultiva en el centro en orden a posibilitar la construcción de una determinada cultura organizativa, las implicaciones morales que tienen los cientos de decisiones diarias tomadas por el líder, etc. Salazar, (2006,p. 3-4)

El ser líder conlleva todo un proceso en el que está involucrada toda la persona en su relación con el otro, sobre todo en la educación superior donde muchas veces la apatía de lo humano es lo más común al ser indiferentes a la estructura humana, de ahí que el líder debe preocuparse por sus creencias e ideales que lo sumergen en una nueva dimensión que conlleva a tomar posturas y decisiones desde el aspecto de los valores que cada vez están más cuestionados.

El tema se centra en el aspecto ético y valorativo que reclama al mismo líder a tomar una postura y dejar la dicotomía que el lenguaje antiguo creaba para justificar políticas equivocadas en el aspecto organizativo donde el objeto era la razón de ser y lo humano solo un añadido de ese objeto.

Un líder puede hacer que se mueva todo un grupo de personas y que encaje en ese proyecto y en la visión que proyecta una buena administración, pero eso no es parte del ser un líder, el pasar al involucramiento de ser líder es llegar a las personas, es decir al estudiantado que haga las cosas por un sentido, es decir el líder se convierte en un autor de valores significativos, le da un motivo, un significado por el que el estudiante hace lo que tiene que hacer con sentido y no por un mero hacer, el saber hacer se plasma en la toma de la conciencia vertical, en sí comunicar un significado sobre su conducta.

El líder educativo está llamado desde varios aspectos a ser el creador de posibilidades, un generador de expectativas, no de utopías desde el aspecto negativo, este encuentro de posibilidades es donde el líder debe hacer partícipe al docente en su estructura emocional para que pueda emprender su propio objetivo desde el individuo como ser humano que se extiende en su labor social como colaborador en la formación de personas, de seres humanos que tienen un rol específico, de ahí la necesidad unos pilares que expliciten esta coherencia (como se citó en Murphy 1990)

1. Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizan el logro de los alumnos.

2. Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los alumnos.

3. Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos y estudiantes, así como promover desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva.

4. Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, oportunidades para la implicación significativa de alumnos, colaboración y cohesión fuerte. Además, lazos más fuertes entre las familias y la escuela. (p, 4)

El establecer metas está definido en la misión y la visión que es y será el patrocinador y la carta de presentación de toda institución y que definirá la actitud de gestión de la misma, ya que al final es fundamental el perfil de salida del estudiante que busca la institución y cómo responde a las necesidades y demandas de la sociedad.

La gestión no es solo un facilitar, sino un involucramiento que vaya diseñando en el proceso las características y los valores de la institución, el promover una educación de calidad va permitir asegurarse un futuro que no caiga en la improvisación ni la negligencia.

El crear un ecosistema que permita al estudiante saberse un miembro activo de la institución, crea en él un sentido de pertinencia y no lo deja aislado, se hace énfasis en las expectativas reales y no falsas que debe promover todo líder sin caer en ilusiones y sentimentalismos, pero motivando constantemente a los estudiantes a lo impensable como estrategia de producción y visión; y que al mismo tiempo la encuentre plasmada en la reciprocidad de la práctica instructiva.

El desarrollar una nueva cultura de liderazgo es muchas veces un tema complejo, el encaminar una institución hacia una cohesión fuerte demanda un sistema de sinergia en donde caen los estereotipos y los miedos a lo incierto, los lazos que se pueden crear entre una institución y el individuo son necesarias para el progreso de la sociedad que es la que pone entre dicho al conocimiento.

Es imposible que se dé un líder si no es transformacional, el término lo dice, está llamado a transformar una nueva cultura educativa organizacional, aquí el líder se enfrenta a lo significativo, el darle un porque y un para qué de las cosas es lo sustantivo y esencial del líder que constantemente innova la flexibilidad y la participación en la organización.

Como se citó en Bass 1985 manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes:

- Hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).
- Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)

Aquí se establece un tipo de categorías que no son una camisa de fuerza pero que establece unos parámetros con flexibilidad.

El carisma del líder está determinado por las circunstancias, el mismo se forma en las tensiones complejas que proyecta su propia visión y que son un atributo en el quehacer educativo como: problemas del aprendizaje, vacíos educativos, currículo, apretura de carreras. Todo esto forja al líder.

Las expectativas tienen que franquear lo real y no en ilusiones inalcanzables, el líder es un realista que sin necesidad de entrar en paradojas como la de: seamos reales hagamos lo imposible, sustenta su visión en una realidad posible, que calcula sabiendo que todo esfuerzo en la educación no es un desperdicio es una inversión a largo o mediano plazo.

Las grandes organizaciones hoy invierten muchísimo en la ética, es decir invierten en lo humano y esto crea un clima acogedor, el ecosistema de trabajo es fundamental para darle a la universidad un matiz en la que coexistan la norma, la libertad y el derecho.

Uno de los puntos más importantes y que es la piedra de toque está en dar nuevas ideas, se podría decir que es el puente que hace que la universidad haga uso de la pertinencia, es colocar a la inteligencia al servicio de la sociedad que exige nuevos retos y que está en constante cambio, la inteligencia es la que evita que se dé el divorcio entre ciencia y realidad y la estimulación de la misma es fundamental, necesita ser operativa y funcional.

Varios autores como Leadership, Bass y Burns coinciden en afirmar que las organizaciones son más inteligentes cuando:

- Usan el conocimiento de manera eficiente y efectiva para la toma de decisiones.
- Aprenden a aprender.
- Incorporan conocimiento del dominio de manera permanente.
- Incorporen los avances tecnológicos ajustados a sus características.
- Actúan como un repositorio activo donde se ocurren constantemente y se mejoran los procesos de socialización, exteriorización, interiorización y combinación del conocimiento.

Como se citó en Leithwood 1994 ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa)

Estas características funcionan desde la realidad de cada institución y se adaptan de acuerdo a sus necesidades, pero todo esto funciona si el líder logra que el docente se apropie y tenga un poder posicional, entiéndase que el mismo líder promueve un liderazgo compartido.

En la formulación (como se citó en Leithwood, Tomlinson y Genge 1996), el liderazgo transformacional tiene como metas fundamentales:

- Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

- Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos.
- Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

Se podría anexar otra meta que sería: Producir nuevos proyectos que incentiven al liderazgo en beneficio de la sociedad universitaria y colectiva.

### 2.3. TOMA DE DECISIONES:

La toma de decisiones es una parte fundamental dentro del ejercicio de todo líder, todo tipo de libertad implica una elección y una elección una decisión, decidir es complejo por el riesgo que corre la persona al equivocarse y esto hablando en todos los ámbitos, pero en la situación del líder se marca una postura. Domínguez y Mesanza (s.f) dan su definición:

La toma de decisiones organizacional constituye un proceso complejo que guarda estrechas relaciones con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo o la cultura organizativa.

En base a la definición del autor la toma de decisiones organizacional demanda toda una estructura y un análisis en la que el líder se enfrenta no sólo a cosas inertes sino a seres humanos a los que él también responde como parte integral de un todo que atraviesa todas las estancias en este caso la institución educativa donde el ser humano se enfrenta a una realidad que puede romper cualquier esquema y estructura.

Domínguez y Mesanza (s,f) manifiestan que: El modelo racionalista divide el proceso de toma de decisiones en una serie de etapas o pasos lógicos claramente diferenciados:

- Identificar y definir el problema.
- Generar soluciones alternativas.
- Evaluar alternativas. - Elegir alternativas.
- Traducir las decisiones en acciones.
- Evaluar los resultados.

Según Passailaigue (2013) para que el directivo pueda tomar una decisión es necesario observar los siguientes lineamientos:

- Proceder a observar la realidad real de una decisión.
- Identificar los criterios del pro y del contra de la decisión.
- Designar valoración a los criterios.
- Analizar otras alternativas.
- Efectuar la evaluación a las alternativas.
- Tomar la decisión seleccionando la mejor propuesta.

El modelo racionalista ha sido un proceso que ha permitido establecer puntos importantes en la toma de decisiones para que tenga un marco lógico y eficiente que permita al líder primero identificar un problema, el líder debe saber cuál es la raíz de todo problema para que no sucumba la realidad organizativa que demanda toda institución y más educativa en donde el sin número de problemas puede crear un desgaste innecesario sino se determina el problema que se presente.

El generar soluciones es la praxis en la que se desarrolla la capacidad de todo líder como ser realista y no un ideólogo en el que se sustrae de la realidad, el líder es la compensación de lo utópico con lo práctico, lo utópico al ponerse metas que siempre guardan un grado de riesgo y práctico al enfrentar la realidad dándole soluciones concretas que responda a una necesidad.

El líder es un constante evaluador de su entorno, en lo educativo está llamado a evaluar los procesos que forjan su misión y su visión para lograr englobar los retos que demanda la sociedad y el aprendizaje como punto de enlace entre lo que dice y ejecuta, la dicotomía en su ecosistema puede alterar el sistema ético de toda gestión.

Las decisiones son el pilar que van a regir el aspecto educativo, son la perspectiva que forja una nueva dimensión y hace de la praxis algo trascendental que optimiza recursos en favor del líder educativo que relativiza el progreso en una espiral de múltiples posibilidades por ser.

El evaluar los resultados es el *feedback* que sirve para interiorizar el ¿cómo está? Cómo está y a dónde va, el saber a dónde quiero llegar es fundamental porque define metas y busca el perfil del logro, en este punto lo complicado no es lo complicado es la meta que haya logrado para luego ser superada, y sobre todo el ser objetivo

Los estudios clásicos coinciden en afirmar que la participación en las decisiones incrementa la aceptación de las mismas y facilita la implementación de las innovaciones. La participación mejora las actitudes de los sujetos, sus sentimientos de autovaloración y autoconfianza. Las estrategias para aumentar la participación han sido consideradas como una buena manera de mejorar la toma de decisiones en las organizaciones. Ello es debido a que:

- Facilitan a la dirección de la organización información vital sobre el proceso de producción.
- Otorgan flexibilidad a la forma de organizar el trabajo.
- Mejoran la adaptación a nuevos problemas y circunstancias.
- Permiten la confluencia de diferentes perspectivas y propuestas- alternativas, promoviendo la creatividad y la innovación.
- Incrementan la eficacia y productividad al mejorar la habilidad de la organización para responder rápidamente a los problemas y oportunidades de su entorno.
- Favorecen el cambio de opiniones y actitudes de los empleados para hacerlos más receptivos a los cambios tecnológicos.

Para que se dé una toma de decisiones debe haber un poder posicional que determine varios aspectos en el líder que se presenta como uno que gestiona desde sus estados de ánimos hasta el mínimo aspecto de su empresa, en este caso la educativa que es formativa e integral, englobar estos aspectos es un prototipo de lo que se busca en el diseño de la educación como actor importante en la sociedad.

Se deben abarcar varios aspectos en el líder globalizado ya que el verdadero liderazgo según García Dolan (2000:967) es, en el fondo un diálogo sobre valores.

1. **Ser altruista.** - La pasión que se le pone al hacer las cosas son las que mueven a todo ser humano, es sí sus determinaciones son las que pesan al enfrentar un reto, una postura, un problema está en función de formación como altruista que debe centrarse en el influir y mover a los demás desde el mismo valor.
2. **Visionario.** - El líder educativo debe estar bien formado, pero está llamado a encontrar los espacios culturales donde la mentalidad de los educandos pueda generar un cambio positivo y adquisitivo.
3. **Crear una sociedad del conocimiento.** - El crear una sociedad del conocimiento implica tener un grupo humano que se rija por una preparación continua, es decir, el

líder educativo busca que sus docentes sean líderes en el conocimiento basándose en la premisa que todo conocimiento hace a la persona más humana.

4. **Promover la cultura.** - Se habla de una cultura de paz que permita el desenvolvimiento y la cohesión entre docente líder y estudiante líder, el encontrar esta forma es complicada ya que siempre lo racional, no la razón se convierte en un formato que no agiliza los procesos de convivencia.
5. **Ser contingente.** - Sáiz (2000) menciona las posibles acciones que definen el comportamiento del líder estos son: el denominado recompensa contingente, el modelo de dirección por excepción y dejar hacer o laissez faire. El modelo Recompensas Contingentes, los líderes que presentan este tipo de comportamiento se caracterizan porque proporcionan diversos tipos de recompensas a sus seguidores a cambio del logro. Es decir, se da el intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño del seguidor.

Se podría estar hablando en el liderazgo de un tipo de conductismo, estímulo-respuesta donde el docente premia al estudiante por su esfuerzo, lo cierto es que lo contingente se refiere desde la expresión latina nihil- nada, de ahí que lo contingente se determina por lo no necesario, ¿Qué es necesario? Lo que sigue analizando la autora que es la segunda parte dejar hacer o laissez faire, el líder no es un ser implacable, está llamado a dejar hacer y esto conlleva riesgos que vuelve contingente la gestión educativa, si formar es darle forma algo, ¿Qué forma debe tener un líder educativo sobre todo en este tiempo donde la respuesta ya están dadas gracias a la tecnología? El detalle es en dónde están las preguntas. El ser líder educativo es un proceso que conlleva el ir al encuentro con lo desconocido, partiendo del hecho que se trabaja con seres humanos y en el ser humano no hay nada determinado.

El delegar responsabilidades desde la acción “dejar hacer” establece la capacidad de un sin número de posibilidades que pueden ser revertidas cuando se gestiona una institución y lo complicado que es ser un líder sobre todo educativo, pongamos un ejemplo:

Hasta la fecha no ha sido posible determinar todavía el motivo exacto que indujo a un brillante estudiante de secundaria apuñalar con un cuchillo de cocina a David Pologruto, su profesor de física. Pasemos ahora a describir los hechos, sobradamente conocidos. Jason H., estudiante de segundo año del instituto de Coral Springs (Florida) e indudable candidato a matrícula de honor, estaba obsesionado con la idea de ingresar en una prestigiosa facultad de medicina como la de Harvard. Pero Pologruto le había calificado con un notable alto, una nota

que le obligaba a arrojar por la borda todos sus sueños, de modo que, provisto de un cuchillo de camisero, se dirigió al laboratorio de física y, en el transcurso de una discusión con su profesor, no dudó en clavárselo a la altura de la clavícula antes de que pudieran reducirle por la fuerza.

El juez declaró inocente a Jason porque, según reza la sentencia —confirmada, por otra parte, por un equipo de psicólogos y psiquiatras— durante el altercado se hallaba claramente sumido en un estado psicótico. El joven, por su parte, declaró que, apenas tuvo conocimiento de la nota, pensó en quitarse la vida pero que, antes de suicidarse, quiso visitar a Pologruto para hacerle saber que la única causa de su muerte sería su baja calificación. La versión de Pologruto, no obstante, fue muy diferente, puesto que, según él, Jason se hallaba tan furioso que «creo que me visitó completamente decidido a atacarme».

Más tarde, Jason ingresó en una escuela privada y, dos años después, logró graduarse con la nota más alta de su clase. De haber seguido un curso normal, hubiera alcanzado un sobresaliente, pero decidió matricularse en varias asignaturas adicionales para elevar su nota media, que finalmente fue de matrícula de honor. Pero a pesar de que Jason hubiera terminado graduándose con una calificación extraordinaria, Pologruto se lamentaba de que nunca se hubiera disculpado ni tampoco hubiera asumido la menor responsabilidad por su agresión. (Goleman.p,25.)

El líder está llamado a manejar las diferentes características de su grupo, en este caso el estudiantado, desde las frustraciones hasta los impulsos que pueden ser generadas de forma inconsciente por el mismo líder, el ejemplo muestra como una persona puede dejarse llevar por sus frustraciones, de ahí que el líder educativo debe reunir las características de un influyente emocional.

El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas (PopperyZakkai, 1994)

Cuando se habla de un influyente emocional se sustenta en el saber discernir las necesidades y expectativas de sus estudiantes, de ahí la necesidad de crear un clima emocional a través del saber escuchar sin prejuicios y con mente abierta, este problema que muchas veces va más allá, es el que genera la división en los grupos de trabajo o el grupo de estudiantes, el discernir implica el despojarse parcialmente del rol de docente, es compenetrarse con los intereses de

los estudiantes y motivarlos emocionalmente sobre la importancia de la educación, persuadir desde lo emocional para que se llegue a una competencia emocional.

León y Yataco (2003, p1) apoyados en Senge, (1990) plantean que “Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobretodo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico”

A decir verdad, la realidad de la vida empresarial es que muchas personas han alcanzado la cima a pesar de su falta de inteligencia emocional. Cuanto más complejo sea el mundo laboral, las empresas más competitivas serán aquellas en las que las personas trabajen mejor en equipo.

En el nuevo marco laboral, con su énfasis en la flexibilidad, los equipos y la fuerte orientación hacia el servicio, las competencias emocionales resultarán cada vez más decisivas para alcanzar la excelencia en cualquier trabajo y en cualquier país del mundo. (Goleman, p,42)

El discernir desde esta plataforma es lo que hace que el líder gestione su mecanismo de solvencia y productividad sin convertirse ni convertir a su grupo de trabajo en una máquina del hacer por hacer sin razón y sin un fin determinado. Tampoco se pretende presentar una imagen que no es, es el diseñar una nueva forma de gestión que humanice el trabajo y le permita el estar a las personas (educandos) en un ambiente de confort.

Esto se conoce con el nombre de inteligencia interpersonal que el docente líder debe conocer y profundizar.

La inteligencia interpersonal consiste en la capacidad de comprender a los demás: cuáles son las cosas que más les motivan, cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos. Los vendedores, los políticos, los maestros, los médicos y los dirigentes religiosos de éxito tienden a ser individuos con un alto grado de inteligencia interpersonal. La inteligencia intrapersonal por su parte, constituye una habilidad correlativa —vuelta hacia el interior— que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz. (Goleman, p.29)

Lo correlativo que es la vuelta hacia el interior, el líder pedagógico funciona como la luz que desprende esa parte interior en el interés que presenta en los demás preocupándose en su desempeño laboral y educativo, aquí deben converger las dos clases de líderes:

**a) El líder transaccional:**

Aquel que se relaciona con el material humano y sintetiza todo tipo de información desde la empresa y el colaborador, permite la relación que proyecta la misión y la visión de la institución

Sáiz (2000) al definir el líder transaccional se refiere al intercambio habitual que se produce entre líderes y colaboradores en las situaciones cotidianas y estables del trabajo diario. Suele ir asociado a los niveles directivos intermedios y con ámbito de responsabilidad más reducido, con frecuencia orientado a dirigir un equipo, departamento o unidad funcional de la organización. En dicho intercambio predominan las relaciones directas, cara a cara. Se fundamenta en el acuerdo entre ambas partes sobre cuáles son los objetivos, así como las condiciones y las recompensas que recibirán los colaboradores por alcanzarlos.

La recompensa en toda institución, incluso el detalle emocional-afectivo crea un ambiente de confianza y de empoderamiento por el trabajo hasta personalizarlo en su forma íntegra, ya que si mejora la empresa o la institución también el colaborador lo hará. Se hace necesario e imperativo el crear la relación afectiva del involucramiento de la tarea que le corresponde a cada uno, el docente aparte de centrarse en el aprender-aprender, debe gestionar el aprender-afecto, entiéndase afecto por aquel que permite relacionarse con el otro desde la comprensión y no desde la permisiva del dejar hacer todo, que no se confunda con el dejar hacer, el dejar hacer está enfocado en el estilo que le quiera dar el docente líder, no es hacer nada.

Según Flores (2014) una educación basada en procesos donde el docente planifica, organiza, facilita y evalúa el aprendizaje, el estudiante se convierte en el centro de la implementación curricular, construye en forma activa su aprendizaje, y mediante el aprendizaje por cooperación, construye su aprendizaje, que se traduce en el desarrollo de las competencias cognitiva (saber), psicomotora (hacer) y actitudinal (ser) y además complementa el desarrollo de sus habilidades intelectuales.

**b) El líder transformador:**

Aquí entra el yo que Freud muchas veces definió como la prolongación de nuestra realidad creada, el detalle es que el ser humano tiende a proyectar desde su conveniencia y no desde la pertinencia que es más complicado, el manejar la objetividad sin perder el eje de la subjetividad que la complementa es el paso más difícil en un líder educativo, sobre todo si intenta gestionar no sólo el saber sino decisiones en ese saber para que se convierta en una metacognición que

es cuando el estudiante líder toma conciencia de sus procesos de aprendizaje, pero ¿Qué es un líder transformador? La palabra lo indica, ¿Qué tiene que cambiar?

Mientras que el líder Transformador implica un renacimiento - un cambio personal profundo - un cambio de su dirigente y de sus seguidores. Entendido así, el desarrollo de la organización debe pasar necesariamente por el cambio individual, esto es, por el desarrollo integral de las personas y como también lo afirma Jaap (1991) refiriéndose al desarrollo del líder “aceptar que el cambio tiene que empezar por nosotros mismos”.

La cita es un intento de restaurar la esencia de un líder que muchas veces se ha ido llenando de un sinnúmero de recubrimientos dejando ciega la misión del líder educativo, siempre se menciona el cambio como algo externo, dirigido hacia los otros, no hay un sentido de cambio profundo, el cambio se ha quedado en lo superficial en lo que se puede maquillar como algo fuera de la persona y no como algo íntimo que se expresa en lo exterior con naturalidad, el empezar por uno mismo es tomar una postura de mea culpa, a lo que los japoneses siempre han llamado problema es sólo una oportunidad, es decir el cambio comienza por el cambio de mentalidad de mapeo en el error, para tomar decisiones con carácter contingente.

El autor Sáiz (2000) considera que el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional. Suele ir ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización. Y aunque no lo fuera, siempre conlleva un matiz de superación de la rutina que se manifiesta por los siguientes comportamientos del líder:

1. Hacer explícita y mantener presente la visión y misión del equipo y de la organización.
2. Establecer expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.
3. Estimular a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos.
4. Facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcancen logros más allá de lo que creían posible.
5. Motivar para que integren sus propios intereses en los del equipo y la organización.

Este tipo de líder que vive al borde, en tensión donde lo emocional desarrolla sus competencias hace del individuo un ser idóneo, una imagen que conserva el estado de ser de una institución y le permite determinar nuevos horizontes manteniendo nuevas expectativas, desde ahí el personal, el estudiante ve un referente en el docente, un referente de líder que hace de medio o de puente entre lo que se puede dar y lo que puede quedar en el “debería”

La motivación es lo que desgasta a la rutina, sobre todo en el trabajo, la motivación es el cauce que va a permitir la innovación en los estudiantes, el crear la expectativa hace que el estudiante busque lo que le interesa y este un punto importante dentro de la formación como docente líder, se comprende que el docente líder no es un ente aislado del ambiente social que es el que influye en el aspecto emocional, incluso cuando el líder docente debe llamar la atención.

Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno. Con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo.

El equilibrio es la forma en el que docente líder encuentra su armonía, ya que muchas veces está llamado a corregir. Por eso es transformador, puede cambiar la perspectiva del estudiante sin recurrir a una amonestación violenta sin que se convierta en una dictadura de opinión, el docente líder no es un unívoco, el tomar riesgo nunca se enseña en la universidad, es la experiencia la que concreta a través de la realidad el proceso de aprendizaje de un líder, incluso para amonestar, por eso siempre es importante el escuchar al otro, mi otro yo y no como parte de un sistema frío y calculador, sino que experimente y siente el educando que es tratado como persona, de ahí la necesidad de buscar el intentar ser justo en el llamado de atención.

...la descripción que hace Gardner de las inteligencias personales asigna una gran importancia al proceso de comprensión del juego de las emociones y a la capacidad de dominarlas, tanto él como sus colaboradores centran toda su atención en la faceta cognitiva del sentimiento y no tratan de desentrañar el papel que desempeñan los sentimientos. De este modo, el vasto continente de la vida emocional que puede convertir nuestra vida interior y nuestras relaciones en algo sumamente complejo, apremiante y desconcertante, queda sin explorar y nos deja en la ignorancia, tanto para descubrir la inteligencia ya patente en las emociones como para averiguar la forma en que podemos hacerlas todavía más inteligentes. (Goleman. p.29)

Goleman menciona a Gardner al intento por comprender el juego de las emociones y la capacidad de dominarlas que es un proceso de toda la vida, por eso es que la vida se vuelve compleja, pero es lo que la hace interesante en este proceso, sobre todo si es educativo, el estudiante aprende a ejercer sobre sí mismo sus emociones para pasar al estado de dominarlas que implica muchas situaciones desconcertantes, es aquí donde entra en juego la eterna confrontación de inteligencia y emoción, ¿Cuál pesa más en la decisión de un líder educativo

al tomar una decisión? Siempre se ha visto a la emoción como la pasión que siempre se equivoca, se la podría llamar el sustento de los ignorantes.

Una investigación posterior más sistemática condujo a Stenberg a la misma conclusión de Thomdike: la inteligencia social no sólo es muy diferente de las habilidades académicas, sino que constituye un elemento esencial que permite a la persona afrontar adecuadamente los imperativos prácticos de la vida. Por ejemplo, uno de los elementos fundamentales de la inteligencia práctica que suele valorarse más en el campo laboral, por ejemplo, es el tipo de sensibilidad que permite a los directivos eficaces darse cuenta de los mensajes tácitos de sus subordinados. En los últimos años, un número cada vez más nutrido de psicólogos ha llegado a conclusiones similares, coincidiendo con Gardner en que la vieja teoría del CI se ocupa sólo de una estrecha franja de habilidades lingüísticas y matemática, y que tener un elevado CI tal vez pueda predecir adecuadamente quién va a tener éxito en el aula o quién va a llegar a ser un buen profesor, pero no tiene nada que decir con respecto al camino que seguirá la persona una vez concluida su educación. Estos psicólogos —con Stenberg y Salovey a la cabeza— han adoptado una visión más amplia de la inteligencia y han tratado de reformularla en términos de aquello que hace que uno enfoque más adecuadamente su vida, una línea de investigación que nos retrotrae a la apreciación de que la inteligencia constituye un asunto decididamente «personal» o emocional.

El ser humano sigue siendo un código por ser descifrado y el líder educativo es partícipe de eso y es lo que lo convierte en un ente científico porque la teoría de la administración aterriza en los hechos concretos del convivir en el trabajo diario, por eso el líder educativo no es un sentimentalista que justifica todo, pero si es sensible al intentar determinar como cita Goleman a Gardner al hablar sobre la inteligencia social como el que tiene una sensibilidad desarrollada para describir el código de mensajes que envían sus estudiantes y que son tácitos, es decir metafóricos, se puede tener un CI muy avanzado pero no te garantiza nada, es otro aspecto más que llena la el saco de las posibilidades en lo inexacto que es el arte de gestionar.

Goleman cita a Gardner y sus cinco competencias de las inteligencias personales.

### **1. El conocimiento de las propias emociones.**

El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. La capacidad de seguir momento a momento nuestros sentimientos resulta crucial para la introspección psicológica y para la comprensión de uno mismo. Por otro

lado, la incapacidad de percibir nuestros verdaderos sentimientos nos deja completamente a su merced. Las personas que tienen una mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas, ya que tienen un conocimiento seguro de cuáles son sus sentimientos reales, por ejemplo, a la hora de decidir con quién casarse o qué profesión elegir.

## **2. La capacidad de controlar las emociones.**

La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento. Las personas que carecen de esta habilidad tienen que batallar constantemente con las tensiones desagradables mientras que, por el contrario, quienes destacan en el ejercicio de esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.

## **3. La capacidad de motivarse uno mismo.**

El control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para espolear y mantener la atención, la motivación y la creatividad. El autocontrol emocional —la capacidad de demorar la gratificación y sofocar la impulsividad— constituye un imponderable que subyace a todo logro. Y si somos capaces de sumergimos en el estado de «flujo» estaremos más capacitados para lograr resultados sobresalientes en cualquier área de la vida. Las personas que tienen esta habilidad suelen ser más productivas y eficaces en todas las empresas que acometen.

## **4. El reconocimiento de las emociones ajenas.**

La empatía, otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la «habilidad popular» fundamental. Las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales sutiles que indican qué necesitan o qué quieren los demás y esta capacidad las hace más aptas para el desempeño de vocaciones tales como las profesiones sanitarias, la docencia, las ventas y la dirección de empresas.

## **5. El control de las relaciones.**

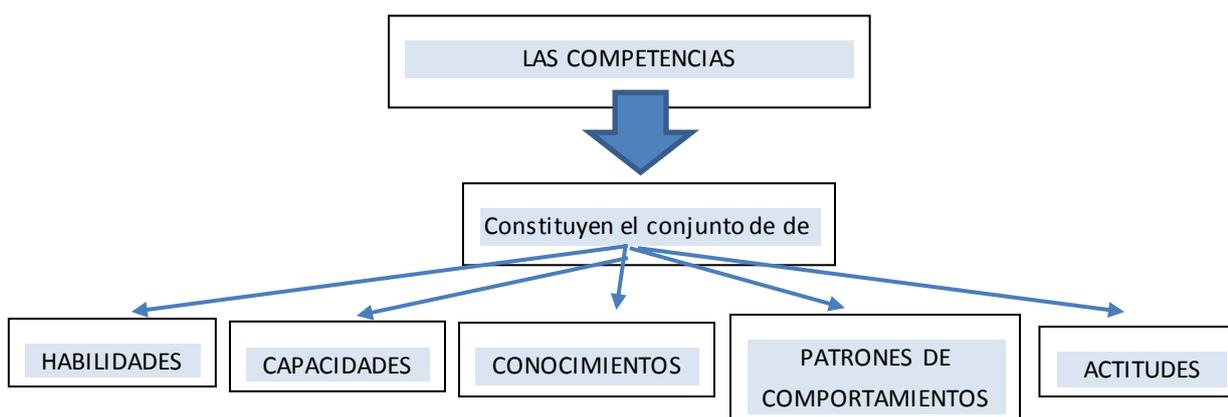
El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas. Éstas son las habilidades que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que sobresalen en

este tipo de habilidades suelen ser auténticas «estrellas» que tienen éxito en todas las actividades vinculadas a la relación interpersonal.

En base a lo expuesto de las competencias de las inteligencias interpersonales hace ver que la primera competencia va de la mano con la segunda, el conocer los sentimientos, seguirlos es lo que determina el desarrollo de nuestra inteligencia emocional lo que permitirá el poder ser un líder con mentalidad cosmopolita y consecuente con sus educandos y va más allá el saber reconocer cuando aparece un sentimiento es lo que va a permitir humanizar el proceso del mecanicismo dado en toda empresa, sea esta industrial o educativa. Este conocer hace que el líder educativo tome posturas muy concretas con su sentir para poder controlarlo, aunque se siga manteniendo un sesgo en el que el riesgo ya no sea una constante, sino una gestión de cálculo.

Si el líder educativo logra tener una actitud en que la pericia es su termómetro que mide su involucramiento con lo que hace, lo estaría convirtiendo en un competente de la gestión educativa y un conocedor de sus límites, si se mantiene esa pericia como una constante derivará a una sinergia que es en el que el todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe un rendimiento mayor o una mayor efectividad que si se actúa por separado. Puesto que no se puede trabajar en grupo si no se dan las dos primeras competencias de la inteligencia emocional.

Gráfico # 2



Fuente: La Educación Virtual. Diseño de Cursos Virtuales

En la tercera competencia la automotivación es un elemento fundamental que se alimenta de las otras dos competencias en la que no me motiva el premio en sí, sino que el líder lo hace por sí mismo, porque es su imperativo que justifica su actuar y su ser como persona realizada

en lo que hace, ésta competencia apunta a la capacidad del líder para producir, en la medida que está motivado rendirá mejor y producirá más, cuando un estudiante está motivado, teniendo como punto de partida a su docente líder que lo ha involucrado en la materia y le ha dado una razón de ser en la utilidad que presenta la misma en la vida al servir, ya que la pregunta eterna es ¿Para qué me sirve en la vida? Si el estudiante está motivado el camino ni se lo siente.

La cuarta competencia hace referencia específicamente sobre la empatía, la empatía es netamente afectiva e influye muchísimo en las emociones, el saber las necesidades del otro es dejar mi yo en espera, lo que se podría llamar el paréntesis profesional, en la que el docente es el que canaliza las necesidades del estudiante y muchas veces algunas frustraciones, es complejo llegar a este nivel por la carga de trabajo y la demanda constante de aspectos administrativos, llegar a este tipo de sintonía entre el docente líder y el estudiante es lo que muchas veces puede crear un ambiente de tensión que tiene que ser equilibrado sustentando la empatía para comprender, no justificar y esto es crear una habilidad popular.

La quinta se fundamenta en la relación, aquí es necesario que en el docente líder convergen varios aspectos.

Primero: Desterrar los estereotipos en donde el docente muchas veces encasilla a un tipo de estudiante como bueno o malo.

Segundo: Relacionarse con el otro no significa ser permisivo, más bien generar la confianza por parte y parte conlleva a profundizar el respeto y el lugar que tiene cada uno como individuo, esto es fundamental porque de esto depende el éxito del que gestiona desde la educación para poder relacionarse con una emoción ajena hace falta tener inteligencia emocional, estar en el estar del otro con sus necesidades y problemas.

## **De la Gestión del Educador**

La gestión educativa en América Latina es muy reciente (los ochenta) falta mucho por llegar a una situación óptima por lo tanto es una disciplina que se desarrolla en campo de acción, es decir

...no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. (Casassus. 2000, p, 2)

La gestión como tal demanda un plan de acción, se puede teorizar, pero esa teoría debe reposar después de la práctica y de la acción que supone, esta gestión está supeditada a los constantes cambios en el sistema educativo, ya que cuando se habla de educación se habla de un constante cambio.

La gestión educativa va de la mano de los cambios sociales y la constante dinámica de la movilización de las personas de ahí como decía Casassus (2000) “el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización.” (p,3)

La movilización y la constante reestructuración son el pilar fundamental de toda gestión, lo que se estanca se pudre, de ahí la necesidad de una constante reestructuración en abrir nuevos horizontes y en la constante innovación como sistema continuo, porque toda idea es buena en sí cuando moviliza a las personas a un objetivo determinado y que sea trabajada en grupo creando un grupo de voluntades por el fin de esa causa.

La historia de la gestión es muy antigua, ya Platón determinaba un tipo de movilización de las personas a través de la democracia en la antigua Grecia, este tipo de gestión estaba basado en la autoridad para impulsar a las personas hacer cosas heroicas, en cambio Aristóteles lo manejaba desde la política, como ciudadano de una polis, ciudad, en la que el mismo era el responsable de decidir por su destino, situación a la que lo llevo a la conclusión de que el hombre es un animal político social.

Llegamos a Max Weber quien estudio la organización del trabajo como un proceso burocrático, con esto Weber funda a la misma como un mando desde el escritorio, aquel que ejerce el poder desde el escritorio, pero que muchas veces ha quedado en tela de juicio al crearse otro tipo de sistema como los tecnócratas de una institución, que casi han venido a ser los nuevos fariseos del sistema, ponen cargas que ni ellos mismos pueden cargar según (Vásquez, 1999)

En este sentido, las hegemonías no se imponen, sino que se elaboran. La identidad de una institución, en este caso, la escolar, es siempre el producto de una identidad negociada.

La crítica de Terrén es directa, a través de la burocracia se elaboran las nuevas hegemonías, el detalle está en si la burocracia como tal es una amenaza al líder, de ahí que el líder educativo ejerce un poder no sólo desde el escritorio sino desde su propia vida sin crear falsas expectativas, por eso el líder educativo debe de ser la piedra de tope en la que se dé la unidad entre el conocimiento racional y el bien común que es lo más complicado que se presenta en el

mundo moderno que es la indiferencia ética, ya que los medios de comunicación y de la tecnología también educan pero si ya no es para liberar, quizás deberían cuestionarse si educan para el bien común en donde reflejan la dicotomía y la contradicción que vive la misma sociedad al no verse reconocida en sus mismos valores creando una relatividad extrema y dejando huérfana a la ética. He aquí del divorcio del que habla cita Vásquez a Terrén:

La razón moderna comienza desencantando al mundo y acaba desencantándose a sí misma. El desencanto frente a las premisas ilustradas, evidencia el derrumbe de un mundo que encontró su fundamentación en la fe carismática de la razón. La crisis de la modernidad anuncia la muerte del sujeto como principio fundante del conocimiento y el descrédito en torno a la existencia de un nexo necesario entre conocimiento racional y bien común. Los dilemas de la razón práctica se reflejan en la imposibilidad constitutiva de regular racionalmente el mundo. El desarrollo del cientificismo en su manifestación extrema, como racionalidad instrumental, nos arroja hacia la indiferencia ética en torno a los fines, en favor de un uso eficaz de los medios. El destino de la educación no es ajeno a estas problemáticas. (1.999)

Aquí la gestión se vuelve un reto en la que el líder educativo deberá responder a las diferentes coyunturas que le exigirán una postura, ya que el desenfreno por la cultura del consumismo sin sentido ha generado una educación que se centra a veces en el facilismo y a veces se confunde investigación con facilismo, ya que la tecnología decodifica toda información y la suministra con facilidad, es más la tiene sobrecargada, tanta información abrumba al mismo estudiante.

Se presenta varias alternativas desde las posturas de un líder educativo democrático según Ulloa (2014)

- 1.- Burocracia
- 2.-Tecnocracia
- 3.-Meritocracia

Las tres no son la panacea, pero dejan ver un nuevo horizonte, sobre todo en el aspecto de la educación superior.

1.- La burocracia desde el punto de vista de Weber la entendía como una dominación en la que las personas se rigen a una ley manteniendo la autoridad piramidal en donde permite que la administración cumpla con su rol público, la burocracia originalmente no tiene ninguna

connotación con el papeleo inútil, en sí el burócrata no es dueño de nada, solo que con el tiempo se ha ido distorsionando sobre todo por posturas ideológicas.

2.-La Tecnocracia se basa en la idea del fin de las ideologías propuesta por Francis Fukuyama, en el sentido de que al no tener en el mundo globalizado una disputa de valores, principios e ideas acerca de la política y la economía, entonces los problemas deberían ser resueltos por especialistas. (Ulloa, p.2)

La tecnocracia se convirtió en referente por darle una solución especializada a las cosas, lo cierto que en el quehacer humano que es netamente administrativo fue la forma moderna de deshumanizar la administración basándose en la neutralidad que solo ha generado un nuevo tipo de autoritarismo ya que en base a lo que dice Fukuyama al no haber valores en disputas, el hombre pierde valor, solo es una mera cosa que se puede solucionar de forma mecánica. El líder educativo puede llegar a convertirse en un tecnócrata de la educación al creerse un sabelotodo, por eso debe manejar la burocracia, los procesos sin perder de vista el rostro humano del otro, es decir la inteligencia emocional.

3.- La meritocracia es el aspecto que más se acerca al líder educativo idóneo y no consiste en tener un sin número de títulos, que son importantes y necesarios como respaldo para el gestor de la educación, entonces lo más relevante es el cómo se utilizan esos títulos para resolver circunstancias concretas, sea estos problemas, necesidades, etcétera, en sí la meritocracia ayuda a educar de forma inteligente y ética, pero aún hay muchas incógnitas según (Ulloa, p.2) respecto a la misma como: ¿acaso la meritocracia o la sociedad regida por los mejores no tendría un componente que excluye?

¿Dónde queda la inclusión? Son preguntas que en el transcurso del tiempo se deberán esclarecer, pero en sí la meritocracia es un proceso limpio en el que permite escoger de forma ética a personas para un cargo.

Siguiendo la historia llegamos a Frederick Taylor que puso el incentivo económico como un buen catalizador para que el trabajador esté contento, Taylor y Fayol son considerados los padres de escuela clásica de la administración todo esto en el siglo XIX con ellos la administración tiene esta visión, pero cambiaría con Elton Mayo en donde el ya no puso el énfasis en el factor económico, sino en el factor humano y esto dio origen a las relaciones humanas.

Estas son algunas de las posturas para poder gestionar, pero ¿Qué es gestionar? Según Casassus (p, 4)

...la gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada" o, dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea"

Se dice que es una capacidad de generar, desde este punto de vista se está hablando de un nuevo lenguaje que es compaginar los aspectos metacognitivos logrados a través de la capacidad de articular lo conocido con la realidad, llevar a la realidad lo pensado, es este lenguaje que hace que la gestión sea operativa y útil para una empresa, institución, sociedad o como se lo quiera llamar.

Y por qué un lenguaje, es decir un signo que va que está en la realidad, pero que va más allá de la realidad entiéndase desde el aspecto semántico, todo esto se expresa en una praxis *posteriori* donde el lenguaje es el que crea la relación adecuada para sincronizar el andamiaje de la gestión que se resume en lo que dice Casassus (p, 5)

Otro enfoque, es el lingüístico, el cual, focalizado en la comunicación, concibe que las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación.

El gestor educativo es un creador de acciones en base a las conversaciones, se define por eso y se realiza en esa circunstancia, es un calculador de lo que puede y no puede ser en su medio, crea un tipo de visión en base al diálogo que es lo que permite la relación interpersonal para ser un gestor competente y dar un plus que muchas veces no dan los demás, por eso tiene que ser verificado en la acción como cita Casassus (p, 5) Por lo tanto, la gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es visto como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

Es decir, el líder educativo centra su misión en la supervivencia de la organización al permitir un tipo de sinapsis entre la organización y el contexto que le rodea, él es el medio en el caso del líder educativo de enlazar la realidad con la teoría que reduce en acción y que muchas veces tiene que pasar por el proceso de la descentralización, para esto hay que entrar en las diferencias entre gestión y administración.

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración,

como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo, los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de replanificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan. (Casassus. p,6)

El párrafo citado hace presente que la gestión es un administrar, un tipo de plan que constantemente está cambiando, es decir que solo es una dirección y no un fin que se ejecute, responde a las realidades y necesidades que se van presentando, el líder educativo es también un gestor político que genera cambios sobre todo en la forma de pensar del estudiante que es lo más complicado, es ahí cuando el docente se convierte en un traductor de un nuevo lenguaje llamado administrador de una política de metacognición, que es hacer al estudiante responsable de sus procesos de aprendizaje y su aprendizaje está en función del constante movimiento que tiene la sociedad y las épocas.

Se sitúa así que la educación como gestión va encausada en la formación del ser humano como ser íntegro y que sus acciones no son hechos aislados, tienen una repercusión desde la gestión ya sea que se haga o que se deje de hacer, la necesidad de que el líder educativo sea un gestor de su propio aprendizaje depende de forma relevante al docente, pero el aspecto significativo le compete al estudiante.

No existe una receta determinada para ser un gestor educativo que haga líderes, se da en el proceso, esto conlleva a la constante reflexión sobre el sistema que impera en una determinada institución, el verse como un docente que se integra en el gran andamiaje es el que debe llevar al mismo a una reflexión continua, así los estudiantes se convierten en el espejo en el que se ve el mismo, son su producto, pero no como una cosa trivial, de ahí se menciona que trabajar en gestión es trabajar con personas:

Las personas son no triviales. La trivialidad se dice de un objeto del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo determinado. Un automóvil es una máquina trivial, pues si quiero girar hacia la derecha, hago girar el volante hacia la derecha entonces el vehículo girará hacia la derecha. Un ser humano es no trivial pues, cuando se le aplica un insumo, el

resultado variará según el individuo. Sin embargo, al parecer en la gestión se tiende a actuar como si las personas funcionaran como máquinas triviales. (Casassus. p,7)

Esta es la gran amenaza que tiene todo gestor educativo, el síndrome de la indiferencia al monopolizar no solo el conocimiento sino la misma forma de enseñar, creyendo aplicar en el estudiante un tipo de insumo para que responda como una máquina según los aspectos requeridos, es decir alienar la realidad del ser humano de forma incógnita, el gestor es un gestor de dudas en donde el estudiante descubre sus respuestas sea por el método que sea, pero tiene que ser direccionado por el docente líder.

#### 2.4. MODELOS DE GESTIÓN

Toda gestión se maneja con procesos y esos procesos se dan en secuencias, es como intentar llevar un baile sincronizado, la gestión es la voluntad por sincronizar varios aspectos: humanos, éticos, colectivos, políticos, administrativos, monetarios, normativos y etcétera, pero según Casassus (2000) describe siete modelos que son:

- 1.-El normativo
- 2.- El prospectivo
- 3.-El estratégico
- 4.-El estratégico situacional y la Calidad total
- 5.-Reingeniería
- 6.-Comunicacional.

#### 2.5. EL NORMATIVO

Lo normativo no solo plantea aspectos leyes o normas, que, si es importante establecer normas para saber a qué atenerse, pero lo normativo va más allá dentro del campo educativo.

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro. (Casassus. p,8)

Aquí lo importante está centrado en el punto de vista técnico que es la proyección del presente hacia el futuro, pero esa proyección tiene que estar enmarcada en el referente del pasado, de los errores reconocidos, ya que los errores reconocidos son los que nos dan una nueva visión, no solo para no repetirlos, sino para asumirlos y tomar medidas que generen un cambio positivo y porque no decir que ese cambio no solo sea cuantitativo, sino cualitativo que llegue a la persona en donde se realice esa proyección como algo certero.

## 2.6. EL PROSPECTIVO

En lo prospectivo llegamos al punto en el que el futuro se puede predecir, desde el aspecto educativo sería el prever desde una visión global que permita el saber a qué atenerse frente a circunstancias académicas y pedagógicas inesperadas, aquí la visión del docente se debe enmarcar en ese sentido, es decir el darle un futuro realizable y posible al estudiante desde su inteligencia emocional para prevenir imprevistos que puedan ser manejados desde una flexibilidad operativa según como cita Casassus:

La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. (Casassus. p,8)

El futuro es indeterminado, pero se sustenta en el presente dentro de la gestión para prevenir los inconvenientes que puede dar el futuro, no es oráculo es una tendencia en la que uno se fija metas a largo plazo, las grandes empresas lo realizan para crear nuevos puertos de emprendimientos.

Existen métodos que pueden medir eso:

Desde el punto de vista metodológico, por una parte, los escenarios se construyen a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. Por otra parte, para intentar reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como Delfi, el ábaco de Regnier y otros.

Todo esto con la finalidad de manejar escenarios alternativos que genere un consenso o un debate, los dos métodos son importantes y han influido en la prospectiva que debe manejar toda institución para encarar el futuro.

## 2.7. EL ESTRATÉGICO

La gestión estratégica va direccionada a tomar una postura frente a esas alternativas que se van presentado en el futuro que no se conoce, postura que debe ir cargada de flexibilidad y discernimiento y sobretodo de visión.

La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros) (Casassus. p,9)

Se dice que el líder está llamado a ser un cosmopolita de las personalidades, articular todo en él para luego articular en su empresa, sea esta educativa, empresarial, etcétera, pero sobre todo saber trabajar con lo que tiene, es decir convertirse en un ligamento que permita la articulación de todo un andamiaje que es el más complicado como lo es el ser humano y todos su problemas (más adelante se verá sobre Los valores sociales en el perfil profesional educativo de Schwartz) aquí entra el optimizar recursos para generar más beneficios que sustenten desde la gestión una forma de vida profesional que garantice la eficiencia y la eficacia.

La estrategia va de la mano con la planificación, que es el darle menos espacio a la improvisación que es el gran obstáculo de toda estrategia, pero la planificación situacional que cita Carlos Matus (Como se citó de Casassus 2006)

...reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que, además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado, la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas.

La planificación permite situar el problema y atacar al mismo, en el ámbito educativo en el que los actores son los docentes, estudiantes y directivos es un poco más difícil detectar el problema, no sólo el académico que es importante, sino el aspecto humano, en el que se considera que como es adulto se piensa que ya todo está resuelto, por eso el docente debe planificar de forma situacional para evitar estos desfases que afectan a todos como el ejemplo que se citó de Goleman.

## 2.8. EL ESTRATÉGICO SITUACIONAL Y LA CALIDAD TOTAL

Los dos antes modelos citados están íntimamente relacionados que no pueden estar separados, su razón de ser se da en la dependencia que crean entre ellos mismos.

Lo estratégico tiene que ver con la visión de la calidad total, ¿Qué hace que algo sea realmente de calidad? Sobre todo, en la educación superior.

Hay que establecer que la calidad permite afianzar los derechos de los usuarios, en este caso los del estudiante y los del profesorado, pero este exige que en el proceso se den resultados favorables, porque al final el que demanda una educación de calidad es la sociedad-estado y la misma calidad educativa obliga a que se dé la autonomía en la educación, menos burocracia y mayor flexibilidad administrativa.

## 2.9. REINGENIERÍA

Partiendo de que la calidad total es un todo que necesita de sus partes para tener sostenibilidad, la gestión desde la perspectiva de reingeniería distingue tres aspectos que son:

En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Para responder de manera más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen, por el intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un rearrreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo. (Casassus. p,11)

En la educación superior ecuatoriana se podría decir que se dan los dos primeros aspectos, el tercero está entre dicho, el rearrreglo de la sociedad, existen mecanismos de defensa en la que el cambio se lo ve como una amenaza, el cambio de valores y su relativización supone un enfrentamiento moral y al mismo tiempo un dilema ético y de fondo está el cambio de mentalidad que implica un problema netamente cultural y de identidad que va más allá de los problemas raciales o étnicos. Esto ha llevado a que se den cambios radicales que han afectado al medio ya que no han sido contextualizados, estamos en una época educativa en la que se vive de una constante reingeniería y no en una calidad total.

“Desde la perspectiva de la reingeniería, la Calidad Total aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical”. (Casassus. p,11)

Es desde este punto donde la reingeniería tiene que permitir que se actúe primero con calidad total para luego pasar al cambio radical, es decir la calidad total cumple su función en

solucionar los problemas que presenta el proceso, en cambio la reingeniería consiste en considerar el cambio desde el proceso. Lo que le da al gestor educativo la característica de que manifiesta Casassus. (2006)

“La acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción” (p.12).

El cuestionarse la realidad como una posibilidad que pueda generar otra realidad racional que conduzca a la acción a través de un sentido común es lo que propone la reingeniería como base para que un el líder educativo personifique los objetivos que se ha planteado como empresa y como un grupo colectivo que defiende posturas sin dejar de ser flexible.

### 3. COMUNICACIONAL

El lenguaje es la piedra de tope donde el pensamiento encuentra su forma de expresar, el lenguaje se descubre y se justifica en él, de ahí que se ha manifestado que el lenguaje es la casa del alma que le permite construir un significado de las cosas, las cosas son en cuanto las definimos por su nombre, al llamarlas, al catalogarlas, es darle un rango, ese rango es la comunicación, la comunicación es fundamental, es lo que diferencia al ser humano de los animales, la necesidad del encuentro con el otro desde la comunicación es el que ordena las vidas de las personas, es el estallido de las relaciones interpersonales, es como el ser humano se deja conocer, es lo que le da un significado y justifica ese significado por medio de palabras y expresiones y por el que nos entendemos.

Entonces el lenguaje es una acción, para los pueblos asiáticos la palabra es igual a hecho que se traduce en acción y esta acción describe una forma de ser que se expresa desde el lenguaje-acción y que conlleva a compromisos.

Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje. Para comprender esto, es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual, desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como redes comunicacionales (F. Flores) que se encuentran orientadas por el manejo de los actos del habla (John Searle). El lenguaje aparece como "la coordinación de la coordinación de acciones". (H. Maturana). (Casassus. P.12)

Se puede ver en la cita que menciona al lenguaje como la coordinación de la coordinación de acciones, el líder educativo es un depositario de esa coordinación de acciones, sin necesidad

de saber cómo van actuar sus estudiantes en base a lo que él les pide, él sabe que está haciendo a través del lenguaje comunicacional que se genere una acción. Lo comunicacional se presenta como un gestor del pensar, el pensar para comunicar por eso se define a lo comunicacional como una destreza según Casassus (2006) "...los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas". (p.12)

Es un crear expectativas positivas que motiven al estudiante a ser partícipe activo de su aprendizaje con conciencia, pero para esto hay que sostener toda una estructura de inteligencia emocional que sitúe al docente y al estudiante y sepa a dónde van.

Se puede observar que los siete modelos dan una perspectiva general de la función del líder educativo como un gestor no solo de lo administrativo sino de la inteligencia emocional que es el que le da sostenibilidad a todo intento de aprendizaje significativo, aquí Casassus (2006) hace referencia al proceso "emergencia del sujeto" que es:

"En este proceso se tiene como sujeto en primer lugar al sistema en su conjunto, para luego dar lugar a la organización en sus distintos niveles administrativos, para luego terminar con las personas que constituyen la organización." (p.13)

Se podría estar hablando de una pirámide invertida, se empieza por lo colectivo para organizar, luego a cada aspecto de lo que implica a lo administrativo hasta llegar al sujeto, es decir el fin en la gestión educativa es el sujeto no es el medio, el sujeto mismo es un fin, pero siempre cuidando de forma detallada y minuciosa los procesos para que se llegué a un fin, en el proceso es importante la calidad total y la reingeniería, el control y el volver empezar muchas veces de cero para potenciar el mismo proceso.

Estos procesos generan trayectorias en la que el líder educativo se transforma en un visionario, estas trayectorias se pueden dimensionar en flexibilización y concreción.

La concreción se entiende por el proceso de emergencia de distintos sujetos de la gestión, cada vez más perfilados y concretos. Casassus (2006)

La concreción se maneja como un perfil que se busca en el estudiante, este se debe ir dando en el proceso que puede presentar emergencias y se tiene que reajustar constantemente.

En cambio, la flexibilización Casassus (2006) "Se entiende el proceso de pérdida de rigidez en la definición e interpretación del entorno en el cual opera la organización." (p.11)

Se entiende a la flexibilidad el dejar a un lado la rigidez, pero basado en parámetros que sustenten un y que justifiquen el porqué de esa flexibilidad y no de forma arbitraria y sin dejar de tender presente a la responsabilidad de responder por lo que le corresponde a cada gestor.

Importante y fundamental las dos visiones de contexto que presenta Casassus una interna y externa de la organización.

Tabla #1 - Visiones de contexto una interna y externa de la organización

<b>Tipo A</b>	<b>Tipo B</b>
<b>ABSTRACTO</b>	<b>CONCRETO</b>
<b>DETERMINADO</b>	Indeterminado
<b>SEGURO</b>	Incierto
<b>RÍGIDO</b>	Flexible
<b>ARRIBA</b>	Abajo
<b>HOMOGENEO</b>	Diverso
<b>UNIDIMENSIONAL</b>	Multidimensional
<b>(OBJETIVO)</b>	(Subjetivo)

**Fuente:** Casassus, J

Aquí se presentan dos mundos uno establecido que es el tipo A donde es netamente objetivo y no da espacio a la ambigüedad, es extremadamente lógico y muy poco flexible, el cambio es acumulativo, lineal y racionalista.

En cambio, el Tipo B es totalmente distinto, es subjetivo, inestable, pero no deja de ser muy importante y necesario que lo tenga muy en cuenta el gestor líder ya que el ser humano es cúmulo de inciertos y que van dentro del presupuesto en este caso el de la educación y que lo confrontan con lo que sabe, incluso para llegar casi siempre al Tipo A se necesita el Tipo B como base para equilibrar a la racionalidad y no la deje sin alma.

Además, cada uno se debe aplicar de acuerdo al contexto que lo exige y que el líder educativo puede aplicar.

Según Casassus (2006):

*Una revisión de la literatura de las “mejores experiencias de gestión” en las empresas que tienen buenos resultados, son aquellas cuyas prácticas de gestión se focalizan en la gestión de las interacciones de las personas y no están focalizadas en los resultados, y sus estándares. En esta revisión se muestra que, actualmente, el foco en gestión de las personas es más productivo que el foco en las cuestiones de estrategia, calidad, tecnología...”*  
(Cassassus, 2006, p.15)

Se puede ver que el eje transversal de una gestión se basa en las relaciones e interacciones del personal, al tener este nivel el resultado es solo una añadidura que confirma la eficacia del darle la importancia a la interacción de las personas que es donde descansa y se apoya toda función de un líder, es decir hay que llegar a influir en la inteligencia emocional del personal, en donde se sientan no solo parte del proceso, sino que ellos son el proceso.

### 3.1. PROBLEMAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa ha presentado serios problemas, si se analiza uno de los primeros problemas nos encontramos con lo que cita Casassus:

... ¿qué es lo educacional en la gestión educativa?” La dimensión educativa – las escuelas y su quehacer aparecen sólo como un soporte para contener los conceptos de la gestión. En la constitución de la disciplina, el objeto – lo educativo - no ha funcionado como un elemento que tenga la especificidad suficiente como para alterar la construcción de la práctica de gestión. En la teoría de la gestión, los procesos que llevan a la producción del producto se formalizan en funciones. Estas funciones son básicamente las de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios. (Casassus, 2006, p.18)

Se está frente a una nueva dimensión de la gestión educativa al plantear los conceptos que contienen la misma gestión y su especificidad, el quehacer educativo exige un producto, pero ese producto no aparece a la vista, entiéndase que se trabaja con una materia prima que no es un objeto, es un sujeto y un grupo de sujetos con cargas emocionales.

Si hubiera acuerdo de que los procesos educativos corresponden a los de una manufactura, habría que afirmar, al menos, que lo que resulta de la actividad educativa no es un producto cualquiera. La “materia prima” sobre la cual se trabaja en educación son los alumnos y por lo tanto no se trata de una materia trivial sino de un sujeto no trivial. (p.19)

No se trata de solo ponerse de acuerdo sino de dar alternativas que respondan a una realidad contexto que vive el estudiante en su sociedad, el panorama de la educación superior contempla una constante construcción y reconstrucción de los procesos educativos, que termina generando no un producto en sí, sino un nuevo ser, ya que la educación crea tensión, porque lo mismos procesos presenta contradicciones, por eso el entrar a un aula, es entrar hacia lo desconocido por más que el docente haya planificado y es eso mismo lo que crea al líder educativo y lo educa para formarse en lo que está por venir.

Otro problema es la tensión que se crea en los procesos educativos y sus enlaces con el aspecto económico.

En este mismo contexto, es necesario agregar que no deja de sorprender la notable facilidad con la que se ha impuesto la introducción de las categorías y el lenguaje económico en la educación y la poca resistencia efectiva que ello ha generado. Esta reconceptualización de formas de entender los procesos educativos ha sido muy rápida y ha ocurrido en el momento crucial de la década de las reformas. Con lo cual, esta reconceptualización se ha consolidado como una nueva ideología de la educación, cuyos bloques constructivos de base son los conceptos de la economía. (Casassus, 2006, p.18)

Frente a esta situación se ha generado todo un proceso de tensiones en el aspecto de los valores para determinar que la educación tiene que ser sin fines de lucro, ya que al final los especialistas en la gestión educativa saben que en la educación no hay un producto en sí, solo circunstancias que abren espacios en el futuro que tiene que sortear el líder gestor de la educación.

La educación superior se enfrenta a nuevos retos en los que estaría imperando el tipo b que vimos en el cuadro de la página 47, es decir el aspecto subjetivo en base a lo que menciona Casassus:

Lo que sí dice la literatura de distintas fuentes, incluyendo la economía de la educación, es que lo que se requiere es personas que tengan la capacidad de ajustarse a los desequilibrios en el entorno y a favorecer el cambio. Esta característica de desequilibrios y de cambios, no se

conjuga bien con los supuestos y componentes del tipo A, y más bien se ajustan a los supuestos y componentes de tipo B. (Casassus, 2006, p.21)

Se estaría hablando de lo indeterminado como lo establecido y se debería entonces invertir en los aspectos netamente contingentes para saber enfrentar los constantes desequilibrios y cambios que enfrenta la educación.

### CAPITULO III.-

#### METODOLOGÍA

1. Enfoque epistemológico sobre las competencias de un líder pedagógico.
2. Entrevistas a profundidad con expertos.
3. Proponer líneas de liderazgo para lograr la calidad educativa desde la ética y el llegar humanizar la educación desde la administración.
4. El estudio será cualitativo.
5. Proponer mejoras en la construcción del concepto.

#### 3.1.-HIPÓTESIS

Los docentes no son gestores educativos que formen en los estudiantes un liderazgo altruista desde la inteligencia emocional en la Universidad ECOTEC.

#### 3.2 JUSTIFICACIÓN

Esta tesis plantea la interrogante de si el directivo o docente puede llegar a ser un líder que motive al estudiante a ser un protagonista de sus procesos educativos. La tesis intenta demostrar si el directivo o docente gestiona en forma adecuada y pertinente, los procesos de aprendizaje que permitan identificar las oportunidades de mejoras, pudiendo llegar a ser un líder pedagógico.

### 3.3.-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será cualitativa, se procederá hacer entrevistas a expertos teniendo presente las variables que se van a manejar, la inteligencia emocional y el liderazgo. Las entrevistas tendrán un guion que permita establecer una estructura en la misma al momento de entablar las preguntas, luego se procederá a hacer un análisis de las entrevistas, el análisis se establecerá en base a las dos variables y luego se efectuará un análisis desde el programa de Atlas Ti.

Las entrevistas fueron realizadas a directivos y docentes que laboran actualmente en la universidad Tecnológica Ecotec, los cuales pudieron responder de una manera eficiente a todas las preguntas que fueron elaboradas para poder realizar este trabajo de investigación.

Tabla # 2- Variables-Dimensiones-Técnicas

No.	Detalle	VARIABLES	DIMENSIONES	TÉCNICAS
1	Docentes Autoridades	INTELIGENCIA EMOCIONAL La Inteligencia Emocional como forma que permite comprender al ser humano.	Análisis- Procedimentales	Entrevistas
2	Autoridades Docentes	LIDERAZGO-GESTIÓN Educación con calidad.	Análisis- Procedimentales	Entrevistas

Fuente: Autora

### 3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para obtener el Criterio de Expertos, se elaboró un cuestionario de preguntas y vía internet, utilizando sus correos electrónicos, se les hizo llegar comunicaciones con fecha 01 de junio de 2017, en las que se les explicaba el objeto de la investigación, su metodología y demás

generalidades, así como se les solicitaba la colaboración en su calidad de expertos para que brinden sus opiniones, a siete expertos que laboran en la Universidad Tecnológica Ecotec.

De los siete expertos solicitados para que realicen el cuestionario, seis de ellos fueron entrevistados contestando todo el cuestionario de preguntas de las entrevistas, el mismo que fue procesado y analizado para después llegar al análisis e interpretación de los resultados.

El proceso investigativo se basó en entrevistas a expertos donde se tabuló sus respuestas desde un sistema semántico (Atlas Ti) que consta en los anexos.

Las preguntas que se plantearon son las siguientes:

1. ¿Es necesario en nuestro siglo XXI tener liderazgo pedagógico en la gestión educativa?
2. ¿Según su criterio, ¿Cuáles son las características de un líder pedagógico dentro del sistema?
3. ¿Es posible educar desde el ejemplo?
4. ¿Cree usted que un buen líder educativo consiste en dejar hacer?
5. Si se habla de un ajuste a los constantes desequilibrios y cambios en la educación como proceso ¿cree usted que el sistema educativo debe esperar que los ajustes e innovaciones, sean asimilados por los beneficiarios al sistema, y en qué forma se plasmarían?
6. Desde su perspectiva ¿Cuál sería el mejor modelo para una gestión educativa positiva y efectiva?
7. ¿Es necesario que todo líder educativo sea un psicólogo que comprenda a su cliente que es el estudiante?
8. ¿Es necesario que se dé en la educación superior una formación que le permita al estudiante ser líder? ¿Cuáles serían esos parámetros y qué competencias necesitaría para responder a las demandas que exige el mundo globalizado?
9. ¿Se trabaja en las instituciones de la educación superior en la inteligencia emocional?

Si se analiza la primera pregunta de uno de los entrevistados él expresa lo siguiente:

### **Respuesta del cuestionario, pregunta 1:**

“Me parece que hoy en día es muy necesario, lo habitual es que dejemos en manos de los Directivos el rumbo de la educación; pero suele ocurrir, que como docentes existe muy poca

colaboración para que esos esfuerzos realizados por nuestros líderes (Directivos) logren cristalizarse, al punto de sentarnos como simples observadores a ver lo que pasa y no comprometernos más, para que la educación finalmente logre llegar a otro nivel. Pienso que la clave de esto consiste en que ese liderazgo pedagógico sea compartido o distribuido, que los docentes desde sus áreas y ámbitos se involucren, en un papel más profesional y que conjuntamente con los Directivos se puedan resolver problemas relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, asumiendo responsabilidades sobre los éxitos o fracasos que esto implica. Por otra parte, lo que el líder pedagógico proyecta dentro del aula de clase es fundamental para la formación de los estudiantes, ya que nos ven como su ejemplo más cercano en el ámbito profesional. Es importante que dentro del aula no solo se imparta materia, sino que se fomente el trabajo en equipo, se haga énfasis en los valores básicos como respeto, puntualidad, disciplina. Pero para que esto guarde un sentido para el estudiante, definitivamente se debe obrar con el ejemplo, no se puede exigir lo que no somos capaces como de cumplir como profesionales.”

### **Comentario:**

El papel que juega el docente como formador de líderes está en el significado que le dé el mismo como ejemplo que lo represente en que lo que hace, y pueda transmitir no solo conocimiento sino profesionalismo, de ahí se desprende la idea de que todo buen líder es un apasionado por lo que hace, puede ser algo sencillo, pero desde ahí es líder, no es un mercantilista que se aprovecha de las circunstancias, sino demuestra que es un líder que gestiona el trabajo en equipo.

Lo que conlleva a una relación profunda en el ámbito de la capacitación de los docentes en la inteligencia emocional, ya que cuando el docente propene una actividad grupal, corre el riesgo de que existan estudiantes que se disipen desde sus emociones, de ahí que el docente debe ser un referente de líder, pero sobre todo emocional.

### **Respuesta del cuestionario, pregunta 2:**

“Para poder liderar un proceso pedagógico al interior de una IES éste debe obedecer a una transformación educativa expresado como resultado de un cambio en la filosofía educativa pero para ello es necesario que la institución cambie y éste a la vanguardia de los procesos, considero que las características principales podrían ser: Estar dispuesto a correr riesgos, Audaz, inteligente, Vencer su desánimo y las ideas negativas, Paciente y consistente, Lucha por la

calidad, prevé las necesidades a largo plazo. Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.”

**Comentario:**

Aquí el docente experto da las características de un líder educativo como gestor, sobre todo haciendo un realce en la parte que dice: “Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.” Es decir, sabe trabajar en grupo lo que lo convierte en un colaborador más de la gestión, no en una pieza más del sistema educativo que hace que la gestión se deshumanice convirtiendo al estudiante en un cliente más, es importante por eso responder al cambio de filosofía educativa que está enmarcado no solo en lo que enseñó, ni cómo enseñó sino a quién enseñó y para qué enseñó, esto es fundamental porque realza el aspecto de la categoría de invertir en ética ya que frente al vertiginoso ambiente de lo mediático el ser profesor tiene la constante tentación de convertirse en un ser que da conocimiento, es esta perspectiva que siempre debe tener clara el docente desde su ética en donde está llamado a ser formador que cada día es más complicado. Todo esto implica riesgos que hacen que el líder desarrolle su inteligencia emocional frente a la incertidumbre de lo que vendrá.

**Respuesta del cuestionario, pregunta 3:**

“No es fácil, pero se puede lograr. Aunque esto conlleva una gran responsabilidad, quien se dedique a la docencia, debe tener muy claro que para muchos seremos fuentes de inspiración, que con nuestro ejemplo muchos estudiantes se sentirán motivados a salir adelante, es por esto que, en mi caso muy particular, comparto con mis alumnos mis aciertos y desaciertos, finalmente les llevamos muchos años de recorrido por delante.”

**Comentario:**

El ser fuente de inspiración es lo que aproxima al líder como un gestor que se presenta no como un dueño de la verdad sino que su liderazgo crea la pluralidad en la diversidad del salón de clases, crea el ambiente educativo que es donde se da el anclaje para que el estudiante se motive aprender, los referentes son importantes porque son los que determinan a tomar posturas sobre la vida profesional del estudiante y en este caso marcan un antes y un después, es fundamental que el docente no se presente como el dueño del monopolio, incluso de las posibilidades, el mismo está llamado a apelar a una duda razonable en todo momento de la vida académica.

#### **Respuesta del cuestionario, pregunta 4:**

“...unas de las características principales de un líder pedagógico constan en compartir y delegar tareas. Considero que en específicos aspectos; un líder educativo y pedagógico no difiere en lo absoluto. Sin importar el tipo de líder, el trabajo cooperativo y la confianza que conlleva a la delegación de responsabilidades a subordinados son claves neurálgicas en toda institución educativa, crea un ambiente laboral ameno y propicio a la retroalimentación efectiva a los mismos.”

#### **Comentario:**

El líder es aquel que construye desde un cambio de mentalidad que posibilite el trabajo colaborativo, el líder como gestor educativo está en la obligación de exigir a todos los participantes el mismo rendimiento de sus capacidades para que el trabajo se enriquezca y produzca, también es importante lo que menciona sobre los ambientes de aprendizaje que es una de las categorías que se da en esta tesis como los ambientes de calidad desde los ambientes de aprendizaje que es fundamental para lograr que el estudiante se haga responsable de su mismo aprender.

Por otro lado, en este comentario se percibe la necesidad de consolidar al líder como un constructor de su diseño pedagógico, las otras entrevistas en esta pregunta presentaron muy poco conocimiento o una respuesta muy escueta sobre la posibilidad de educar dejando hacer, que implica muchos riesgos, ¿Sabe realmente el docente dejar hacer sin caer en la negligencia de no guiar?

#### **Respuesta del cuestionario, pregunta 5:**

“Uno de los mayores errores que se han cometido y que han producido esos desequilibrios es el adoptar procesos o modelos de gestión de otros países, los indicadores son completamente contrarios a la forma de medirlos, esto ha llevado a que cada momento tengamos que ir haciendo rectificaciones en los modelos que lo único que han llevado es al error, considero que un modelo debe ser monitoreado por lo menos durante 5 años para verificar su efectividad o no, ante los constantes cambios es difícil que un beneficiario asimile en su totalidad cuáles son esos cambios, en general ante esa incertidumbre que se plantea se considera que incide en abandono o deserción estudiantil. Asumir que le están cambiando a cada momento reglas de juego. Que se le incrementan programas o materias y que eso se extiende en su fecha culminación de estudios.”

## **Comentario:**

La respuesta del experto deja en evidencia la improvisación que se maneja muchas veces en las IES sobre todo cuando el estado intenta imponer algo, el estado no es uno que impone es uno que regula en la democracia, el mimetismo por querer cumplir un cambio sin contextualizar las realidades de cada sistema produce un impacto que deja desierta muchas veces la autonomía y la institucionalidad de las universidades creando una indiferencia y dilemas morales que se lo podría comprender desde este aspecto según Vásquez citando a Terrén:

La razón moderna comienza desencantando al mundo y acaba desencantándose a sí misma. El desencanto frente a las premisas ilustradas, evidencia el derrumbe de un mundo que encontró su fundamentación en la fe carismática de la razón. La crisis de la modernidad anuncia la muerte del sujeto como principio fundante del conocimiento y el descrédito en torno a la existencia de un nexo necesario entre conocimiento racional y bien común. Los dilemas de la razón práctica se reflejan en la imposibilidad constitutiva de regular racionalmente el mundo.

El desarrollo del científicismo en su manifestación extrema, como racionalidad instrumental, nos arroja hacia la indiferencia ética en torno a los fines, en favor de un uso eficaz de los medios. El destino de la educación no es ajeno a estas problemáticas. En este marco, cobra especial relevancia una interrogante planteada por Terrén a lo largo del texto: ¿Son sostenibles aún los ideales de la modernidad respecto a la educación? (p,184)

Nuestro medio tiene una impronta del cumplimiento sin un bien común, lo que expresa la falta de sentido y de un nexo racional con lo que le rodea, es por eso que la educación está en función de responder a las demandas que la sociedad le plantea sin perder de vista el bien común, pero no como algo impuesto por un ente externo, introducir ésta realidad es intentar dar una respuesta a lo que plantea la cita sobre los ideales de la modernidad y dónde entra la función del líder educativo.

Es importante mencionar que en esta pregunta se plantea desde la categoría de la inversión en la ética, es fundamental para que la educación cambie en su proceder y tenga otra perspectiva en función de las demandas que plantea y que empuja constantemente la sociedad.

### **Respuesta del cuestionario, pregunta 6:**

“Considero que no tiene sentido evaluar por el simple hecho de evaluar, sino que debemos mejorar nuestro accionar y valorar los resultados, la evaluación conlleva a desarrollar mejores procesos de enseñanza aprendizaje, se considera que el mejor modelo para una gestión educativa coherente debe obedecer a tres modelos a la diversidad pedagógica, seguimiento institucional, y a la calidad educativa, El reto está ahora en definir y calcular indicadores sobre algunos elementos poco investigados sobre la calidad de los procesos suscitados de forma amena e interesante en las escuelas y en las aulas. Así pues, un modelo de gestión educativa la tarea de diseñar los instrumentos adecuados para obtener los datos necesarios que permitan calcular los indicadores sobre los procesos educativos, relativos a la educación, es una competencia de la gestión”

### **Comentario:**

En esta pregunta coincidieron algunos entrevistados en el tema de la evaluación, sobre todo en el enfoque de los tres modelos.

Primero el aceptar la diversidad pedagógica no resta, más bien le atribuye autonomía al proceso y liderazgo que le permite reconocer nuevas realidades en el proceso aprendizaje-aprendizaje.

Segundo el seguimiento crea un espacio en donde la enseñanza tiene que dar respuestas concretas de sus procesos porque se debe a una sociedad, lo que hace que sea ética y transparente.

Tercero la calidad educativa que es donde deben descansar los resultados de un proceso educativo como gestión, es el termómetro que permite evaluar no desde un aspecto solo cuantitativo sino cualitativo, los entrevistados presentan la razón de ser de la gestión educativa como eje transversal para lograr un liderazgo que permita coordinar el andamiaje educativo y colectivo de la sociedad.

### **Respuesta del cuestionario, pregunta 7:**

“El trabajo docente es una de las funciones más complejas es el poder intercambiar ideas, conceptos, experiencias, y en esa práctica pedagógica el docente debe asegurarse la calidad de los aprendizajes en los estudiantes, de ahí que es necesario que el docente deba tener conocimientos de psicología educativa para poder interrelacionarse de mejor manera con él.”

**Comentario:**

Uno de los entrevistados manifestó que no era necesario que sea un psicólogo, el resto coincidió en que debería el docente tener conocimientos básicos de psicología, pues una de las profesiones más complejas es la de ser docente, porque reúne un sin número de atributos a la vez, ya que el docente debe y tiene que velar por todo, incluso por lo que no está planificado, a lo que muchas veces llamamos el aprendizaje oculto, eso que no aparece muchas veces en el papel de una planificación, todo esto con la finalidad de responder a la demanda de un grupo de personas en la que cada uno es un mundo distinto y necesita el docente estar seguro de la calidad de aprendizaje que está permitiendo y esto siempre se da en la capacidad que tiene el docente para interrelacionarse, lo interpersonal es parte fundamental de la calidad educativa.

**Respuesta del cuestionario, pregunta 8:**

“En las IES es uno de los principales objetivos es el poder formar líderes y que éstos respondan a las necesidades de la Sociedad. En la era de la globalización las sociedades han experimentado grandes cambios en los diferentes aspectos de la vida humana. Desde una perspectiva económica podemos afirmar que en el marco de la “mundialización” Aun cuando la clasificación de las competencias es muy diversa se establece tres tipos de competencias que los estudiantes deben desarrollar y que por consiguiente son susceptibles de ser evaluadas: Interpretativas, argumentativas y propositivas.”

**Comentario:**

La pregunta plantea las competencias que debe tener un líder educativo para ser idóneo en su proceder y en sus procesos de aprendizaje como facilitador del conocimiento y del cuestionamiento, por eso lo que responde el entrevistado es importante de recalcar porque el líder educativo es el que sabe interpretar sus tiempos, no es una isla que se encierra en una universidad y se aísla en el mero conocimiento, el líder debe ser un gestor para que el estudiante pueda abrir sus perspectivas y formas de pensar y esto solo se da y se cuestiona desde su realidad.

Si el estudiante logra interpretar su entorno, podrá argumentar en un mundo globalizado para comprender las dificultades del mismo y liderar desde el contingente de cualquier posibilidad y situación y en base a eso dar propuestas desde una perspectiva diferente. El liderazgo es una dinámica de cambio que exige al docente y al estudiante tomar una postura y responder a los retos que plantea la sociedad, la ciencia y la misma vida.

La categoría de la capacitación continua es la que va a dar el docente el equilibrio para no dejar de aprender desde la investigación como parte de la formación integral que debe tener todo docente que aparte de ser formador es un guía, indica por dónde se debe ir, pero no obliga.

### **Respuesta del cuestionario, Respuesta 9**

“No siempre, en la planificación curricular es considerada la inteligencia emocional de los estudiantes, el enfoque siempre es dado únicamente desde lo cognitivo; pasando esto a ser “responsabilidad” del profesor identificar en el aula las características propias de cada estudiante.”

### **Comentario:**

En esta pregunta todos los entrevistados coinciden en sus respuestas y él no es la única constante, pero ¿Por qué? ¿Qué sucede en el interior de las universidades al darle tan poca importancia a la inteligencia emocional? o ¿Quién tiene que encargarse del tema? ¿No hará falta una reforma en el currículo sobre el tema de la inteligencia emocional? Es entonces fundamental e imperativo la capacitación de los docentes desde la inteligencia emocional para que se pueda comprender al ser humano que se tiene enfrente que antes de ser estudiante es un ser humano y es a él al que hay que persuadir desde las distintas estrategias y metodologías que debe usar el maestro para formar.

Los maestros saben perfectamente que los problemas emocionales de sus discípulos entorpecen el funcionamiento de la mente. En este sentido, los estudiantes que se hallan atrapados por el enojo, la ansiedad o la depresión tienen dificultades para aprender porque no perciben adecuadamente la información y, en consecuencia, no pueden procesarla correctamente. De hecho, uno de los signos de que los sentimientos han derivado hacia el campo de lo patológico es que son tan obsesivos que sabotean todo intento de prestar atención a la tarea que se esté llevando a cabo. Cualquier persona que haya atravesado por un doloroso divorcio (y cualquier niño cuyos padres se hallen en este proceso) sabe lo difícil que resulta mantener la atención en las rutinas relativamente triviales del trabajo y la escuela, y cualquier persona que haya padecido una depresión clínica sabe también que, en tal caso, los pensamientos autocompasivos, la desesperación, la impotencia y el desaliento son tan intensos que impiden cualquier otra actividad. (Goleman, p,54)

¿Los maestros universitarios saben sobre los problemas emocionales de sus estudiantes? o ¿Pueden convertirse los problemas emocionales en la gran excusa para no asumir responsabilidades?

Es importante concienciar a la IES sobre la inteligencia emocional como un punto fundamental para ejercer un liderazgo en forma de conjunción activa con el estudiante y permitir el flujo del que menciona Goleman.

El «flujo» es un estado de olvido de uno mismo, el opuesto de la reflexión y la preocupación, un estado en el que la persona, en lugar de perderse en el desasosiego, se encuentra tan absorta en la tarea que está llevando a cabo, que desaparece toda conciencia de sí mismo y abandona hasta las más pequeñas preocupaciones de la vida cotidiana (salud, dinero e incluso hasta el hecho de hacerlo bien). Dicho de otro modo, los momentos de «flujo» son momentos en los que el ego se halla completamente ausente. Paradójicamente, sin embargo, las personas que se hallan en este estado exhiben un control extraordinario sobre lo que están haciendo y sus respuestas se ajustan perfectamente a las exigencias cambiantes de la tarea. Y aunque el rendimiento de quienes se hallan en este estado es extraordinario, en tales momentos la persona está completamente despreocupada de lo que hace y su única motivación descansa en el mero gusto de hacerlo. (Goleman, p,61)

El líder está llamado a ser un motivador académico que le permita al estudiante experimentar desde la construcción del conocimiento donde él pueda hallar su flujo que es donde la persona logra concentrarse por completo olvidándose incluso de su ego, es aquí cuando el estudiante se realiza en su aprendizaje y empieza a ejercer su liderazgo desde la metacognición y en esto influye mucho el docente líder que permite y recrea los ambientes pertinentes para el estudiante halle su flujo.

## CAPITULO IV

### 4.1. PRESENTACION Y FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA

La sociedad cada vez crea nuevos códigos y la educación intenta descifrarlos desde el aprendizaje y la innovación, ese descodificar crea nuevos procesos que conlleva a cambios constantes que vitalizan el andamiaje universitario, pero que de forma inexorable deja muchas formas inestables, así se crean nuevas perspectivas que involucran a toda la comunidad académica.

Esta comunidad académica ejerce una presión de objetivos que marca un nuevo ritmo, todo esto exige un liderazgo, gestión y calidad.

Se sigue reinventando el liderazgo desde los nuevos conocimientos que se plantean, la gestión desde el aspecto de dar soluciones a realidades concretas y la calidad que se podría decir que es casi una nueva competencia, ¿En qué se basa esta competencia?

Las competencias se componen de cuatro saberes: saber conocer, saber hacer, saber estar y saber ser. El saber ser está integrado por valores, estrategias psicoafectivas y actitudes (García-San Pedro, 2009). Estas actitudes y valores son los que caracterizan a unos profesionales y los diferencian de otros con similares o distintos ámbitos laborales. En el desarrollo y adquisición del perfil profesional específico se encuentran inmersas ciertas creencias sociales que son necesarias y específicas para desarrollar con mayor eficacia y satisfacción una profesión. (Yubero, S. p,4)

Estos cuatro saberes son lo que hacen que el ser humano sea por esencia un líder, pero el liderazgo se realiza en un proceso que incluso muchas veces es doloroso, el ejercicio de la docencia demanda nuevas formas de saber estar, como uno está, el ser humano sabe cómo conocer, aunque algunas veces sea de forma inconsciente, pues cada vez se vuelve más difícil el saber ser, todo conocimiento es una interrogante a lo que ya se conoce, es el nuevo conocer que lleva a saber hacer, ¿Cómo se hace? En estos saberes que las competencias plantean están los valores que hacen un balance desde la realidad de la gestión un control de calidad en donde la vida privada responde a esos valores que menciona Schwartz (1993) y que describe diez tipos de valores individuales básicos:

- Autodirección: definido como independencia de pensamiento y acción.

- Estimulación: caracterizado por el interés hacia la excitación, la novedad, la variedad y los desafíos en la vida.
- Hedonismo: búsqueda de placer y gratificación sensorial.
- Logro: consecución del éxito personal mediante la demostración de competencia.
- Poder: búsqueda de estatus social, dominio sobre las personas, posesión de recursos.
- Seguridad: búsqueda de seguridad, armonía y estabilidad.
- Conformidad: limitación de las acciones que puedan transgredir las normas sociales, marcando las limitaciones en las acciones.
- Tradición: aceptación, compromiso y respeto de las ideas y costumbres que imponen la cultura y la religión.
- Benevolencia: preocupación por el bienestar de aquellos con los que uno está en frecuente contacto personal.
- Universalismo: preocupación por el bienestar general de las personas en general.

Todos estos valores son gestores de un accionar en el hombre que realizan una forma de vida y un estar en la sociedad que generan una calidad de vida porque el hombre busca una calidad de vida que le permita ser un ser estable y esto es en todo ámbito, profesional, cultural, familiar, etcétera.

Porque si se quiere mejorar la calidad de vida habrá que mejorar la calidad de educación que en muchos lugares se sustenta en la verticalidad de posturas ambiguas y que no manejan una horizontalidad que le dé sostenibilidad desde la pluralidad que demanda la sociedad del conocimiento.

Empezando por el hecho de que la calidad total le da importancia al aspecto ético y a la importancia de invertir en ella, porque el dador de un producto va de la mano con el proceso y la persona que lo determina, “Se asume que la educación es un objeto tangible que se puede apreciar y calificar como un producto terminado y que esta calificación debe alcanzar los estándares propuestos por las políticas, que hacen el papel del modelo a alcanzar.”

El aspecto tangible debe apreciarse en los alumnos que son los llamados a responder junto con los docentes el modelo que se persigue y que se debe alcanzar como un producto final que garantice la calidad y busque la solución de los problemas no de forma superficial sino de forma profunda y consiente.

Al certificar las instituciones educativas, la educación se vuelve de calidad, si:

Cubre las especificaciones del diseño curricular, si la operacionalización del curriculum satisface las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y las expectativas de sus padres.

Hay relevancia y pertinencia en los contenidos. Hay calidad en la educación si los alumnos educados satisfacen las necesidades de la comunidad al colaborar en la solución de problemas y si, comparada con otro sistema educativo semejante, se puede distinguir como mejor; el estudiante tendrá calidad si puede mejorar su nivel de vida y ayudar a transformar la de sus semejantes (Hernández R. 2004).

El diseño curricular es fundamental porque es el proyecto humano que va a darle al estudiante un perfil de salida que le va a permitir relacionarse con su entorno y con la sociedad como un miembro activo de la comunidad en donde se verán favorecidos no solo él sino la colectividad.

La praxis que debe manejar el estudiante para darle solución a los problemas se adquiere desde el ejercicio del liderazgo y de la gestión, ya que un buen líder tiene la capacidad de cambiar su forma de pensar, no es uno que se adhiere a verdades absolutas.

El termómetro que sustenta la posibilidad de calidad está en mejorar la vida de la persona y en la transformación de la sociedad que viene determinada por la educación y sobretodo la superior, por eso uno de los fundamentos de la sociedad debe estar direccionado a la Educación Superior, por eso invertir en la educación es invertir en la vida.

La calidad no es un nuevo recurso para deshumanizar al hombre desde su visión vertical, es la posibilidad de hacer de la persona un ser sensible que no solo aprenda, sino que comprenda.

Esta tendencia de globalización crea tendencias que se aplican a los sistemas educativos de las naciones, obligando a la escuela a adoptar una nueva postura que se refleja en la acomodación casi improvisada de estas tendencias; esta figura hace que la escuela adopte muchas de las características de una empresa, de hecho, las escuelas ahora son llamadas empresas educativas. (Yubero, S. p,5)

La Universidad funciona como empresa, pero no lo es, es una empresa humana que presenta diferentes posturas, pero que no debe perder su axis educativo formativo que es la persona.

En base a lo expuesto la fundamentación de la propuesta se enmarca en cinco aspectos:

- 1.-Invertir en la ética.
- 2.-Capacitación continua.
- 3.-Desarrollar mecanismos de calidad que controlen el aprendizaje desde la evaluación continua.
- 4.-Favorecer ambientes de calidad total desde los ambientes de aprendizaje.
- 5.-Capacitar a los docentes en la inteligencia emocional y su importancia.

#### 4.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. Determinar las metodologías de la Inteligencia emocional que debe manejar un docente en el aula.
2. Fortalecer las estrategias de enseñanza de líderes docentes a través de capacitaciones en las distintas áreas.
3. Inculcar la aplicación de las metodologías de la Inteligencia Emocional que son las que mayor impacto poseen en el proceso de aprendizaje estudiantil.

A continuación, consta el concepto de cada una de la fundamentación para que se entienda de una forma más explícita:

##### **1.-Invertir en ética.**

Motivar a los docentes a adherirse por medio del conocimiento del modelo pedagógico de la institución a ser partícipes de un proyecto a largo plazo desde el altruismo ya que para mantener la institucionalidad de un proyecto es importante la ética como fuente y patrimonio de una cultura del aprendizaje.

##### **2.-Capacitación continua.**

El capacitar a un cuerpo docente es el diseño de un nuevo modelo educativo que le da una nueva perspectiva y una nueva visión favoreciendo el bienestar y los nuevos espacios ecológicos de la Educación Superior.

### **3.-Desarrollar mecanismos de calidad que controlen el aprendizaje desde la evaluación continua.**

La evaluación es la que determina el control de calidad, ella justifica su razón de ser en el proceso que se ha llevado, no en la improvisación, sino en el desarrollo de políticas claras y libres.

### **4.-Favorecer ambientes de calidad total desde los ambientes de aprendizaje.**

Los nuevos ambientes están muchas veces contaminados por el exceso de información que abruma al estudiante y por el distractor alienable cuando se le da un mal uso a la tecnología. Al construir ambientes de trabajo educativo hay que establecer lineamientos que le permita darle estándares de calidad.

### **5.-Capacitar a los docentes en la inteligencia emocional y su importancia.**

En las entrevistas que se realizaron se pudo observar que los docentes manifestaron que no se conocía sobre la inteligencia emocional, los factores de calidad se manejan desde afectos y relaciones, el crear un ambiente agradable en donde el docente y el estudiante se interrelacionan produce en el interior de las personas motivos para convertirse en un altruista, aquí debe darse mayor énfasis desde la mejora continua y la innovación.

Es importante aclarar que la inteligencia emocional es muy importante, por eso la necesidad de implementar un plan piloto que permita darle a la calidad total un soporte que justifique su permanencia y que dé al estudiante una formación completa, Goleman sitúa la importancia de ella de la siguiente manera especificada en el prólogo: “Autoconciencia, autoestima, autocontrol, empatía, dedicación, integridad, habilidad para comunicar, pericia para iniciar y aceptar cambios: Goleman demuestra que éstas son las competencias más relevantes en el ámbito laboral.” (p, 2)

Se entiende que en la Educación Superior se forman seres para desarrollarse en el ámbito laboral, pero muchas veces se descuidan estos aspectos por el hecho de darle mayor importancia al contenido de las asignaturas-que la tiene- pero la universidad abandona de forma inconsciente estas realidades, ya sea por factor tiempo o por la necesidad de cumplir con el programa establecido que apremia a los docentes, el hecho mismo de aceptar los cambios que plantea Goleman puede crear frustraciones que generan nuevas posturas dejando al individuo

en un laberinto de emociones sin control que puede afectar seriamente en su entorno laboral, si se utiliza el ejemplo de Goleman nos daremos cuenta de la importancia:

Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y los trabajadores "estrella" tienen unas y otras. Porque el hecho es que, cuanto más complejo sea un determinado trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque su deficiencia puede obstaculizar el uso de la experiencia o la inteligencia técnica que tenga la persona. Consideremos, por ejemplo, el caso de un ejecutivo que tuvo que hacerse cargo de una empresa familiar valorada en sesenta y cinco millones de dólares y que fue el primer presidente ajeno a la familia. Aplicando un método de entrevista que trataba de evaluar la capacidad del ejecutivo para manejar la complejidad cognitiva, cierto investigador determinó que su capacidad se hallaba en un "nivel seis", un nivel sumamente elevado que le convertía —al menos en teoría— en una persona lo bastante inteligente como para alcanzar el nivel de director general de las empresas más importantes o incluso llegar a ser presidente del país. Pero la entrevista, sin embargo, no tardó en evidenciar el motivo por el que había abandonado su anterior trabajo, ya que había sido despedido por no haber sabido enfrentarse a sus subordinados, a quienes todavía seguía responsabilizando de su despido.

«El caso todavía le afectaba emocionalmente —me contaba el investigador— porque su cara enrojeció y empezó a sudar y a mover inquietamente las manos, mostrando claramente su nerviosismo. Entonces se volvió hacia su nuevo jefe —el dueño de la empresa—, que le había criticado aquella mañana por el mismo motivo y repitió una y otra vez lo difícil que le resultaba enfrentarse con los empleados que rendían poco, especialmente con aquellos que ya llevaban mucho tiempo trabajando en la empresa. » Y el investigador añadió: «Y esta alteración emocional eclipsó por completo su capacidad racional para hacer frente a las situaciones cognitivamente complejas». (Goleman, 1998)

La pregunta que se plantea desde esta tesis es ¿Se forman líderes para que conozcan o líderes que se sepan comprender su contexto que sepan manejar realidades adversas? La experiencia que narra Goleman demuestra el aspecto irracional de la razón al perder de vista su inteligencia emocional, ya que la inteligencia es un sistema complejo que necesita ser supervisado por las relaciones interpersonales que son un termómetro que miden la capacidad de adaptación de las personas, es así como el hombre de la experiencia incluso podía llegar a ser presidente de la república por su inteligencia, pero dejó de ser razonable al intentar usar su racionalidad, la

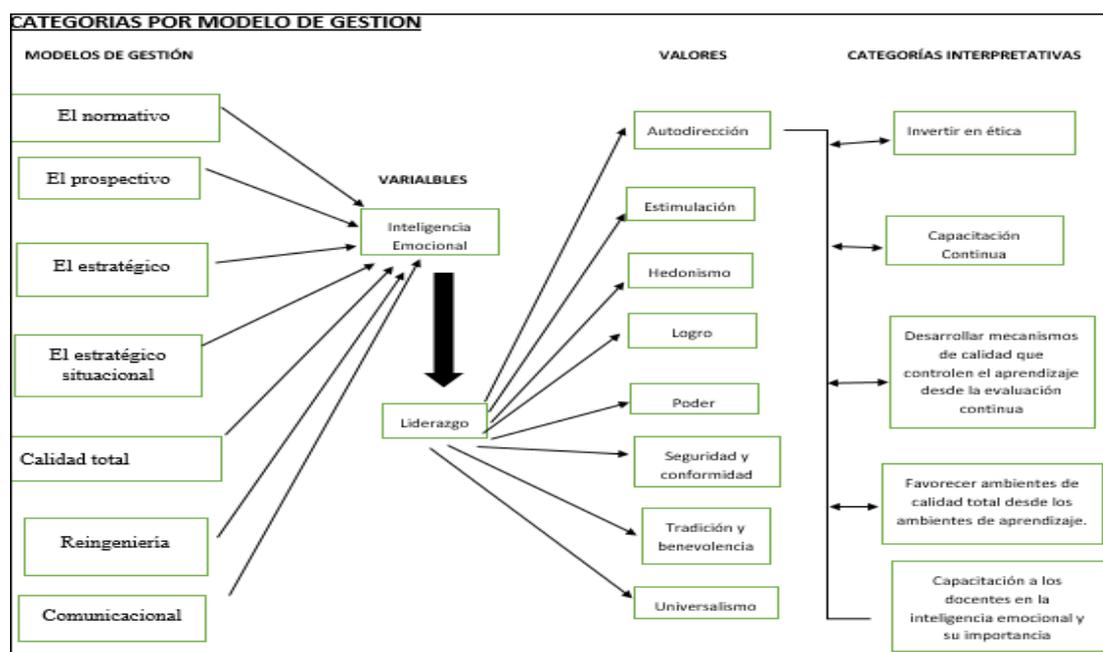
racionalidad hace que las personas se olviden de las personas convirtiéndose en un obstáculo que lo remite a convertirse en un ser incapacitado para trabajar en grupo.

La capacidad de influir determina el destino de un líder que ha aprendido a desarrollar su inteligencia emocional desde la persuasión de la empatía que consiste en la capacidad de interpretar los sentimientos ajenos, esta capacidad se desarrolla en ejercicio continuo del hacer por ser, ¿Ser qué? un intérprete de la realidad que presenta todo tipo de complejidad.

El gráfico número cinco que se verá a continuación determina las categorías por modelo de gestión lo que hace factible la funcionabilidad de un proceso de aprendizaje con base en el liderazgo, donde se proyecta al docente líder en base a valores, por eso existen categorías interpretativas que son un alcance y que se ha demostrado a través de las entrevistas a los docentes utilizando el Atlas Ti como metodología que demuestra una proyección y un alcance en base a los objetivos planteados y que responde a la hipótesis que se planteó, así la calidad educativa se convierte en otro ambiente de aprendizaje para los mismos docentes en donde ejercen sus funciones como facilitadores de una gestión que es formar y educar con una visión global que permita comprender al mundo y su entorno.

El estudio responde a estas dos variables en donde se debe dar mayor énfasis en la educación superior como modelo de una realidad por conseguir.

### Gráfico #3 – Categorías por modelo de gestión



Fuente: Autora

Lo complejo de las relaciones hace que el ser humano viva en un borde, al borde de cada circunstancia, por eso es importante que un líder con inteligencia emocional gestione desde el ejercicio continuo el poder volver sobre sí mismo, Goleman divide en dos ámbitos las competencias emocionales:

### **El marco de la competencia emocional**

#### **COMPETENCIA PERSONAL**

**Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.**

#### **Tabla #3 – CONCIENCIA DE UNO MISMO**

---

**CONCIENCIA DE UNO MISMO. CONCIENCIA DE NUESTROS PROPIOS ESTADOS INTERNOS, RECURSOS E INTUICIONES.**

---

**CONCIENCIA EMOCIONAL: RECONOCER LAS PROPIAS EMOCIONES Y SUS EFECTOS.**

**VALORACIÓN ADECUADA DE UNO MISMO: CONOCER LAS PROPIAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**

**CONFIANZA EN UNO MISMO: SEGURIDAD EN LA VALORACIÓN QUE HACEMOS SOBRE NOSOTROS MISMOS Y SOBRE NUESTRAS CAPACIDADES.**

Fuente: Daniel Goleman

#### **Tabla #4 - AUTORREGULACIÓN**

---

**AUTORREGULACIÓN**

---

**CONTROL DE NUESTROS ESTADOS, IMPULSOS Y RECURSOS INTERNOS.**

**AUTOCONTROL: CAPACIDAD DE MANEJAR ADECUADAMENTE LAS EMOCIONES Y LOS IMPULSOS CONFLICTIVOS.**

**CONFIABILIDAD: FIDELIDAD AL CRITERIO DE SINCERIDAD E INTEGRIDAD.**

**INTEGRIDAD: ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE NUESTRA ACTUACIÓN PERSONAL.**

**ADAPTABILIDAD: FLEXIBILIDAD PARA AFRONTAR LOS CAMBIOS.**

**INNOVACIÓN: SENTIRSE CÓMODO Y ABIERTO ANTE LAS NUEVAS IDEAS, ENFOQUES E INFORMACIÓN.**

Fuente: Daniel Goleman

### **Tabla#5 - MOTIVACIÓN**

---

MOTIVACIÓN

---

**LAS TENDENCIAS EMOCIONALES QUE GUÍAN O FACILITAN EL LOGRO DE NUESTROS OBJETIVOS.**

**MOTIVACIÓN DE LOGRO: ESFORZARSE POR MEJORAR O SATISFACER UN DETERMINADO CRITERIO DE EXCELENCIA.**

**COMPROMISO: SECUNDAR LOS OBJETIVOS DE UN GRUPO U ORGANIZACIÓN. INICIATIVA: PRONTITUD PARA ACTUAR CUANDO SE PRESENTA LA OCASIÓN.**

**COMPROMISO: SECUNDAR LOS OBJETIVOS DE UN GRUPO U ORGANIZACIÓN. INICIATIVA: PRONTITUD PARA ACTUAR CUANDO SE PRESENTA LA OCASIÓN.**

**OPTIMISMO: PERSISTENCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS A PESAR DE LOS OBSTÁCULOS Y LOS CONTRATIEMPOS.**

Fuente: Daniel Goleman

## COMPETENCIA SOCIAL

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

Tabla #6 - EMPATÍA

---

### EMPATIA

---

**CONCIENCIA DE LOS SENTIMIENTOS, NECESIDADES Y PREOCUPACIONES AJENAS.**

**COMPRESIÓN DE LOS DEMÁS: TENER LA CAPACIDAD DE CAPTAR LOS SENTIMIENTOS Y LOS PUNTOS DE VISTA DE OTRAS PERSONAS E INTERESARNOS ACTIVAMENTE POR LAS COSAS QUE LES PREOCUPAN.**

**ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO: ANTICIPARSE, RECONOCER Y SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.**

**APROVECHAMIENTO DE LA DIVERSIDAD: APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE NOS BRINDAN DIFERENTES TIPOS DE PERSONAS.**

**CONCIENCIA POLÍTICA: CAPACIDAD DE DARSE CUENTA DE LAS CORRIENTES EMOCIONALES Y DE LAS RELACIONES DE PODER SUBYACENTES EN UN GRUPO.**

Fuente: Daniel Goleman

Tabla #7 – HABILIDADES SOCIALES

---

### HABILIDADES SOCIALES

---

**CAPACIDAD PARA INDUCIR RESPUESTAS DESEABLES EN LOS DEMÁS.**

**INFLUENCIA: UTILIZAR TÁCTICAS DE PERSUASIÓN EFICACES.**

**LIDERAZGO: INSPIRAR Y DIRIGIR A GRUPOS Y PERSONAS.**

**COMUNICACIÓN: EMITIR MENSAJES CLAROS Y CONVINCENTES.**

**CATALIZACIÓN DEL CAMBIO: INICIAR O DIRIGIR LOS CAMBIOS.**

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: CAPACIDAD DE NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS.**

**COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN: SER CAPACES DE TRABAJAR CON LOS DEMÁS EN LA CONSECUCCIÓN DE UNA META COMÚN.**

**HABILIDADES DE EQUIPO: SER CAPACES DE CREAR LA SINERGI A GRUPAL EN LA CONSECUCCIÓN DE METAS COLECTIVAS**

Fuente: Daniel Goleman

Las competencias sociales marcan una nueva meta que aún está por ser alcanzada, el tener conciencia de los sentimientos ajenos es un proceso subjetivo que el líder educativo debe saber llevar, la subjetividad del otro es campo abierto de posibilidades y también de incertidumbres por descubrir, ¿Qué piensa un estudiante cuando sus emociones están centradas en un proceso paradójico? ¿Es posible alcanzar esa esencia dentro de la Educación Superior desde la comprensión de los demás?

El proceso se gestiona desde el trabajo colaborativo que es donde el estudiante se interrelaciona con los demás, deja ser un sujeto aislado y empieza a ser partícipe de una sociedad en la que la pluralidad marca un antes y un después, el poder llegar a lograr ese objetivo es lo que hace que el ser humano se trascienda desde sí mismo en el otro que es otro yo que es lo que expresa Goleman:

Para afrontar adecuadamente las situaciones emocionales en sumo grado hace falta ser un buen mediador, es decir, hay que ser capaz de despertar la confianza de los demás y de establecer un adecuado rapport con ellos, es decir, saber escuchar, ser capaz de persuadir y saber aconsejar. En palabras de este mismo directivo: «para poder alentar la confianza de los demás usted debe ser consciente de sí mismo, asumir el punto de vista de los demás y ser también capaz de estar plenamente presente». (Goleman, 1998)

**Punto Crítico**

Dentro de la inteligencia emocional juegan muchos factores que son parte de ella como el punto crítico puesto que no hay acción sin emoción, es aquí donde toda persona va en busca del éxito y que Goleman las categoriza de la siguiente manera:

Las competencias emocionales más relevantes para el éxito caen dentro de los tres grandes grupos que son los siguientes:

- Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.
- Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.
- Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar al desarrollo de los demás.

### **Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.**

La motivación debe ser un eje transversal en el líder educativo pedagógico que pueda transmitir iniciativa y que se adapte a las realidades más adversas y contradictorias que hace que el hombre crezca emocionalmente desde los afectos, ya que este es inherente en el ser humano y que la emoción es sí misma es un motor o un catalizador que acelera los procesos.

### **Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.**

Muchas veces el trabajo sistemático tiende a generar un ambiente tenso y de frialdad en donde el efecto laboral puede generar un rechazo incluso inconsciente, ya que las mismas circunstancias hacen que se dé una carga de fuertes emociones y que en cambio el encargado de sacar adelante la “empresa” impide o intenta sacar todo vestigio emocional creando fisuras y más tensiones.

### **Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar al desarrollo de los demás.**

Estos aspectos van centrados en los tres tipos de inteligencia: la inteligencia práctica (cotidiana y social), la creativa y la analítica (emocional y cognitiva).

**Práctica:** Pretende darle al ser humano un tiempo espacial en lo cotidiano en donde él se sabe a sí mismo, cómo es, cómo concibe su cosmogonía y su entorno que lo pone en contacto con los demás.

**Creativa:** La que permite involucrar los espacios que el inconsciente no puede expresar, aquí se llega a pensar lo impensable y convierte un nuevo lenguaje cargado de signos.

**Analítica:** La estructura mental se la conoce como el elemento cognitivo en donde se sistematizan las partes de los procesos del aprendizaje que permiten relacionar al sujeto con el objeto. El emocional se presenta como la capacidad de relacionar las emociones con la experiencia y se presenta por niveles:

En el nivel consciente, el sistema límbico sirve como un mecanismo de alerta frente a los estímulos. Si el aviso emotivo permanece en el nivel inconsciente, significa que el pensamiento –la segunda fase de habilidades– no está siendo capaz de usar las emociones para resolver problemas. Sin embargo, una vez que la emoción está conscientemente evaluada, puede guiar la acción y la toma de decisiones. En la tercera etapa, las reglas y la experiencia gobiernan el razonamiento acerca de las emociones. Las influencias culturales y ambientales desempeñan un papel significativo en este nivel. Finalmente, las emociones son manejadas y reguladas en la cuarta etapa, en términos de apertura y regulación de los sentimientos y emociones con el fin de producir un crecimiento personal y en los demás. Cada etapa del modelo tiene habilidades específicas, que reunidas construyen una definición de la IE: “como la habilidad para percibir y expresar emociones, asimilar emociones en el pensamiento, entender y razonar con emociones, y regular las emociones en uno mismo y en otros” (Mayer y Salovey 1997: 3) (citado del texto de Shemueli.R)

La categorización de los procesos de la inteligencia emocional hace que cuando los procesos educativos sean dirigidos por el docente que es un mediador que comparte la dirección designando responsabilidades a los estudiantes hace que ellos se enfrenten a situaciones que generan un punto crítico “Cuando usted alcanza el "punto crítico" aumentan considerablemente las probabilidades de que su actuación sea más que destacada.” (p,2) El generar responsabilidades a los estudiantes desde la motivación que es donde se canaliza la parte emocional, así se genera patrones de comportamiento que van a permitir al estudiante desarrollarse como persona y relacionarse desde la empatía.

## Conciencia Emocional

La conciencia emocional según Goleman es:

*La capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones. Valoración adecuada de uno mismo: El reconocimiento sincero de nuestros puntos fuertes y de nuestras debilidades, la visión clara de los puntos que debemos fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia. Confianza en uno mismo: El coraje que se deriva de la certeza en nuestras capacidades, valores y objetivos. (Goleman, 1998)*

Los estudiantes cada vez toman menos riesgos, la incertidumbre es un aspecto que no entra en su mentalidad ya que la misma universidad los forma para ser calculadores libres de emociones, lo cierto es que la conciencia emocional es el grado en que la emoción ha madurado, en el que da un equilibrio para tomar decisiones, pero cada vez se hace más difícil tomar decisiones, poner a los estudiantes frente a la toma de las mismas los deja sin perspectivas, el docente está llamado desde su rol a inducir los estudiantes que sean los dueños de sus decisiones para que puedan saber cuáles son sus fuerzas y sus debilidades y así puedan perder el miedo a tener confianza en sí mismos.

### Tabla #8 – CONCIENCIA EMOCIONAL

---

#### CONCIENCIA EMOCIONAL

---

#### Reconocer nuestras emociones y sus efectos

##### LAS PERSONAS DOTADAS DE ESTA COMPETENCIA

**SABEN QUÉ EMOCIONES ESTÁN SINTIENDO Y POR QUÉ.**

**COMPRENDEN LOS VÍNCULOS EXISTENTES ENTRE SUS SENTIMIENTOS, SUS PENSAMIENTOS, SUS PALABRAS Y SUS ACCIONES.**

**CONOCEN EL MODO EN QUE SUS SENTIMIENTOS INFLUYEN SOBRE SU RENDIMIENTO.**

**TIENEN UN CONOCIMIENTO BÁSICO DE SUS VALORES Y DE SUS OBJETIVOS.**

Fuente: Daniel Goleman

El conocer cómo influyen sus emociones en el vivir diario hace que la persona pueda estar estable consigo misma y liderar desde su vida, para poder dejar los problemas a un lado la inteligencia emocional debe ser desarrollada y entrenada desde las aulas para que los líderes educativos enfrente los retos que la sociedad demanda.

No existe dinámica de líder sin la debida conexión con el otro, sin empatía y sin el altruismo por lo que hace que sea un líder educativo, el líder educativo no enseña conecta al estudiante con su contexto desde el mismo hecho de saberse el estudiante como parte de un todo llamado sociedad en donde los valores son un referente para crear identidad cultural.

### **Valoración de sí mismo**

Goleman especifica la necesidad de valorarse a sí mismo como ser integral en donde el ser humano se hace dueño de su aprendizaje desde la formación continua, es el impulso para ser uno mismo como líder y líder educativo, aquí se forja el estilo de cada persona:

## **UNA ADECUADA VALORACIÓN DE SÍ MISMO**

Conocer nuestros recursos, nuestras capacidades y nuestras limitaciones internas.

Las personas dotadas de esta competencia:

- Son conscientes de sus puntos fuertes y de sus debilidades.
- Reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia.
- Son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, a los nuevos puntos de vista, a la formación continua y al desarrollo de sí mismo.
- Cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos.

El factor determinante de un docente se centra en el saber escuchar al estudiante ya que la nueva sociedad se ve amenazada por el no escuchar ya que la tecnología ha venido a reemplazar esos espacios en donde el contacto era con el otro de forma real y no virtual.

La UNESCO (1998) en su informe mundial sobre educación, señala que los entornos de aprendizaje virtuales constituyen una forma totalmente nueva de tecnología educativa y ofrecen una compleja serie de oportunidades y tareas a las instituciones de enseñanza de todo el mundo.

Goleman enfatiza en la reflexión como medio para profundizar las nuevas formas de vida que afectan las emociones de las personas, de ahí que es importante el humor como un factor que mide el grado de seguridad de las emociones de las personas.

## **PUNTO CIEGO**

El punto ciego es donde las personas han perdido la capacidad de reconocer a los demás y por ende dejan de conocerse a sí mismas, es la forma en donde la posición de uno mismo anula la de los demás y se convierte el otro en una amenaza y no se comparte el poder por la sed del mismo.

Goleman lo describe así:

La función de estos puntos ciegos no es otra que la de impedir que las personas lleguen a conocerse a sí mismas, puesto que tal cosa les obligaría a admitir algo —sus propios errores— que no están dispuestos a reconocer. Esta necesidad de la negación hace que esta gente sea completamente refractaria a cualquier aprendizaje de la experiencia hasta el punto de que trabajar con ellos, o para ellos, puede acabar convirtiéndose en una verdadera pesadilla. (Goleman, 1989)

El punto ciego hace que el líder se transforme en el monstruo de no asumir ningún error y dejar sin posibilidades a que la persona aprenda desde sus errores a través de la experiencia.

### **Tabla #9 - Punto Ciego**

**AMBICIÓN CIEGA:**

Tiene que vencer siempre o parecer "adecuado" en todo momento, compite en lugar de colaborar, exagera su propia valía y contribución; es jactancioso y arrogante, juzga a las personas en términos de blanco y negro en tanto que aliados o enemigos.

**OBJETIVOS POCO REALISTAS:** Suele fijar objetivos demasiado ambiciosos y frecuentemente inalcanzables para el grupo o la organización, también es poco realista con respecto a lo que se requiere para que el trabajo funcione.

**ESFUERZO DESMEDIDO:** Trabaja compulsivamente a expensas del resto de su vida, huye del vacío, es propenso al burnout.

**INTROMISIÓN:** Fuerza a las personas y las lleva más allá de su límite; ejerce su dirección de un modo asfixiante y no delega funciones; se muestra mordaz, implacable e insensible al daño emocional que pueda infligir a los demás.

**SED DE PODER:** No busca el poder para el colectivo sino cínicamente para sí o para sus propios intereses, impone su propia agenda personal independientemente de las demás alternativas; es explotador.

**NECESIDAD INSACIABLE DE RECONOCIMIENTO:** Es adicto a la gloria, capitaliza los esfuerzos de los demás y les acusa también de los errores, es capaz de sacrificar cualquier cosa en aras de su próxima victoria.

**PREOCUPACIÓN POR LAS APARIENCIAS:** Necesita parecer bueno a toda costa, se halla abiertamente preocupado por su imagen pública, anhela el lujo material que conlleva el prestigio.

**NECESIDAD DE PARECER PERFECTO:** Las críticas, por más fundadas que sean, le irritan o le producen rechazo, condena a los demás por sus propios errores, es incapaz de admitir sus equivocaciones o sus debilidades personales.

Fuente: Daniel Goleman

Es importante recalcar que la propuesta pasa por el hecho de que se implemente un sistema de inteligencia emocional en la que se capacite de forma continua al líder que pretenda gestionar desde la educación en este caso el docente, cada vez se generan nuevos sistemas de calidad, pero si quiere ser total debe integrar al que se va beneficiar de ese control de calidad que es el mismo ser humano.

También que se incluya en los modelos pedagógicos aspectos fundamentales sobre la inteligencia emocional para dinamizar la educación superior como una estructura en constante movimiento hacia los retos que presenta y demanda la sociedad y así crear un sentido de pertinencia más profundo.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

Se presenta a continuación las conclusiones en base a los objetivos planteados de la investigación.

Analizar el liderazgo teoría de la inteligencia emocional como competencia educativa que permita crear ambientes de aprendizaje y dar espacios donde se pueda debatir el proceso educativo.

Las entrevistas en profundidad permiten determinar que los docentes de la Universidad ECOTEC poseen un discurso técnico adecuado que da cuenta de haber recibido capacitaciones a nivel cognitivo o pragmático, pero ningún documento menciona sobre el altruismo de la institución para formar líderes desde la inteligencia emocional desde sus docentes.

Identificar los procesos de gestión que realiza el líder académico. En base a las entrevistas que se hicieron y luego aplicando el software del Atlas Ti se pudo determinar que existe una ambigüedad en las respuestas al saber cómo funcionan los procesos de gestión.

Determinar los procesos de gestión permitidos y oportunos por las autoridades y docentes. Se desconocen aspectos de lo que permite la gestión y las oportunidades que ofrece dentro de la institución, se mencionó sobre una evaluación, pero nunca se mencionó si se hacía y si se comunica a las personas evaluadas.

Establecer la efectividad de los procesos de gestión. No se visualiza en la realidad educativa de la institución esa efectividad con hechos concretos que permita establecer los procesos, las respuestas quedaron en lo superfluo.

Identificar oportunidades de mejoras en los procedimientos de la gestión pedagógica. Debe existir una constante capacitación que permita al docente ser un gestor de la educación, pero altruista.

La Educación superior sigue siendo una incógnita y que envuelve mucho misterio, la necesidad de que nuevos líderes destaquen desde su forma de pensar y de actuar sigue estando pendiente en la formación que ofrecen las universidades, al muchas veces sólo ofrecer una carrera y no una posibilidad de posibilidades que englobe al ser humano no como mero objeto sino como sujeto al servicio de la sociedad que tiene sujetos y que utiliza objetos para servirse mutuamente.

El líder como influencia para que el ser humano no sea extraño a su humanidad, el influir en las emociones es lo que posibilita el aprender cómo necesidad y no como argumento monetario.

El líder educativo, nuevo altruista de una utopía en la que el mismo es su conquista en el servicio a los demás, como proyecto de vida, he ahí la competencia para vivir la vida como aprendizaje.

## 6. Bibliografía

Attewell, P. (2009). ¿Qué es una competencia?

BASS, Bernard (1995). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free.

Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes: Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*.

Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row.

Cassasus, J. (2000). Artículo, N° 50, p 1-50, *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B (versión preliminar)*. Paris: UNESCO.

Cicourel, A.V. (1968) *Police practices and official records*. In R. Turner (ed.) (1974): 85-95. \_\_\_\_ (1973) *Cognitive sociology*. Penguin.

Estrada, Vivian; Febles, Juan; Ortega, Carlos; Passailaigue, Roberto; Hidalgo, Luis; (2013): *“La Gestión del Conocimiento en las organizaciones. La toma de decisiones*. Editorial Dirección de Publicaciones Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.

Estrada, Vivian; Febles, Juan; Passailaigue, Roberto; Ortega, Carlos; León, Marlena; (2015): *La Educación Virtual. Diseño de Cursos Virtuales*. Editorial Artes Gráficas Senefelder. Samborondón, Ecuador.

Fernández, J. (s.f) *Matriz de competencias del docente de Educación Básica*

Firth, A. (2010). *Discurso sociedad-Etnometodología*.

García, J. (Enero de 2000). *Calidad Total*. Málaga: Universidad de Málaga.

García, S., & Dolan, S. (2003). *La dirección por valores*. s.l.: Mcgraw Hill.

Gardner, H. (1999). *Inteligencias Múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós.

Goleman, D. (2000). La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual. Buenos Aires, Argentina. Ediciones B Argentina s.a.

Hernández, J & Tobón, S. (s.f) Estudio del liderazgo socioformativo mediante cartografía conceptual.

Jaap, T. (1991). Desarrollo del Liderazgo. Colombia. Legis Editores

León, T., y Yataco, (2003), "Las organizaciones inteligentes", Vol. (6) 2: pp.82-87, Disponible en [www.revistanegotium.org.ve/pdf/22/art5.pdf](http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/22/art5.pdf) (consultado: agosto/2017)

Mignolo, Walter (2001) Capitalismo y geopolítica del conocimiento. Buenos Aires: Ediciones del Signo-Duke University

Medina, A. & Gómez, R. (s.f) El liderazgo pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora.

Mondolfo, R. (2007) Heráclito Textos y problemas de su interpretación. Siglo XXI de España editores, s.a.

Morán, F. (1996). Liderazgo en Alta Gerencia Educativa. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Núñez, Jorge; Ortega, Carlos; Toscanini, Mauro; Passailaigue, Roberto; Hidalgo, Fernando; Flores, Guillermo; Quintana, Mauricio; (2014): ¿Para qué Ciencia, Tecnología y Sociedad en las Universidades? Editorial Gráficas Hernández. Cuenca, Ecuador.

Passailaigue, R. (2013). "ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA: Los procesos de gestión en la eficacia educativa universitaria", Diagramación e impresión: Artes Gráficas Senefelder, Guayaquil Ecuador.

Popper, M. & Zakkai, E.,; "Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their Predominance. An Analysis from an Organizational Psychology Perspective. En Leadership and Organizational Development.

Saíz, M. (2000). Clave para analizar el liderazgo en las organizaciones. <http://www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html>

Salazar, M.A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNIREvista, 1(3): 1-12.

Santiago, H., & Rodríguez, J. (2009). Manual de gestión y administración educativa. Colombia: Cooperativa Editorial Del Magisterio.

ANEXOS:

## **ENTREVISTA A EXPERTOS**

**Nombre:** ELBA CALDERON, MSc.

**Cargo:** SUBDECANA DEL FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

### **Breves Funciones:**

Entre las funciones a mi cargo están la atención a estudiantes nuevos, planificación y consejería académica estudiantes, elaboración e ingreso al sistema de las homologaciones de estudiantes, Revisión y correcciones de homologaciones, colaboración en la atención y resolución de inquietudes presentadas por estudiantes, colabora en el proceso de registros ordinarios y extraordinarios, colabora en el control y supervisión en eventos académicos, supervisa a los docentes, revisa y consolida los informes de: culminación de malla curricular, tercera matrícula, retiro de materias y cualquier irregularidad con estudiantes. Entre otras.

### **Preguntas:**

**1.- ¿Es necesario en nuestro siglo XXI tener liderazgo pedagógico en la gestión educativa?**

SI, considero que son necesarios en toda organización.

**2.- ¿Según su criterio, ¿Cuáles son las características de un líder pedagógico dentro del sistema?**

Un líder pedagógico, tiene empatía tanto con los estudiantes y con los docentes, se acopla a los cambios y los aplica, es un buen administrador y resuelve problemas, innovador, dispuesto al cambio, acepta desafío, comunicador, comparte y delega tareas.

**3.- ¿Es posible educar desde el ejemplo?**

Considero que sí, los primeros educadores son los padres, la familia y también los profesores. Los padres quienes a través de su ejemplo transmiten los valores a sus hijos, los profesores a través de su metodología enseñan con el ejemplo a los estudiantes.

**4.- ¿Cree usted que un buen líder educativo consiste en dejar hacer?**

Siempre es bueno dejar que el estudiante desarrolle su parte creativa en las tareas que se envía, siempre que se den las orientaciones claras de que es lo que se espera de ellos en cada una. Es decir, un líder puede asignar una actividad y lograr que esta sea desarrollada bajo los parámetros establecidos, pero con el criterio innovador y creativo del estudiante.

**5.- Si se habla de un ajuste a los constantes desequilibrios y cambios en la educación como proceso ¿cree usted que el sistema educativo debe esperar que los ajustes e innovaciones, sean asimilados por los beneficiarios al sistema, y en qué forma se plasmarían?**

Considero que los cambios deben ser asimilados por los beneficiarios y deben ser constantemente evaluaciones para validar que los mismos hayan sido asimilados correctamente. Se plasman en cada uno de los resultados de las actividades desarrolladas.

**6.-Desde su perspectiva ¿Cuál sería el mejor modelo para una gestión educativa positiva y efectiva?**

Un Modelo de Gestión positiva y efectiva, que maneje estándares de calidad, procesos de mejora continua e innovación, con un enfoque estratégico, que abran pasó a resultados educativos cada vez más prometedor para los alumnos; que sea el fundamento y sentido de la institución educativa.

**7.- ¿Es necesario que todo líder educativo sea un psicólogo que comprenda a su cliente que es el estudiante?**

No, no creo que sea necesario que sea un psicólogo, es necesario que tenga entre sus capacidades la habilidad de llegar al estudiante a través de un diálogo abierto y sincero.

**8.- ¿Es necesario que se dé en la educación superior una formación que le permita al estudiante ser líder? ¿Cuáles serían esos parámetros y qué competencias necesitaría para responder a las demandas que exige el mundo globalizado?**

El mundo globalizado exige profesionales visionarios, con mucha creatividad e innovación, que pueda transformar lo simple a complejo, que asuma retos, que supere obstáculos y alcance

las metas que se propone. Altruistas, preocupados del medio que los rodea y con responsabilidad social.

**9.- ¿Se trabaja en las instituciones de la educación superior en la inteligencia emocional?**

Considero que no, se revisan temas aislados relacionados con la inteligencia Emocional y es comúnmente dirigido al personal administrativo que hacia las facultades, docentes y estudiantes.

**Nombre:** MSC. FERNANDO CEVALLOS RUALES

**Cargo:** COORDINADOR DE LAS CARRERAS DE TURISMO Y HOTELERÍA

**Breves Funciones:**

- Colabora en la atención a estudiantes nuevos de la facultad, en campus JTM
- Realiza consejería a estudiantes asignados de la facultad y de otras facultades cuando lo solicitan.
- Apoya en la inducción de los nuevos docentes.
- Elaboración e ingreso al sistema de las homologaciones de estudiantes de la facultad en campus JTM
- Colaboración en la atención y resolución de inquietudes presentadas por estudiantes de la facultad
- Colaborar en el proceso de registros ordinarios y extraordinarios en el Campus JTM.
- Colaborar en el control y supervisión en eventos académicos
- Realiza supervisión académica un día a la semana en campus
- Supervisar a los docentes de la Facultad en el campus.
- Revisar y consolidar los informes de: culminación de malla curricular, tercera matrícula, retiro de materias, regularidad como estudiante presentadas en el campus
- Catedrático universitario.
- Realiza tutorías a trabajos de titulación o fin de carrera de estudiantes.

**Preguntas:**

**1.- ¿Es necesario en nuestro siglo XXI tener liderazgo pedagógico en la gestión educativa?**

La gestión educativa es un conjunto de procesos que inciden en las IES y obligan a emprender rápidas transformaciones, ya que enfrenta grandes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes sustentados en un aseguramiento de la calidad de la educación, de ahí la importancia

de mantener el liderazgo para consolidar los procesos y que éstos sean pertinentes y actuales a los nuevos escenarios globales.

**2.- ¿Según su criterio, ¿Cuáles son las características de un líder pedagógico dentro del sistema?**

Para poder liderar un proceso pedagógico al interior de una IES éste debe obedecer a una transformación educativa expresado como resultado de un cambio en la filosofía educativa pero para ello es necesario que la institución cambie y éste a la vanguardia de los procesos, considero que las características principales podrían ser: Estar dispuesto a correr riesgos, Audaz, inteligente, Vencer su desánimo y las ideas negativas, Paciente y consistente, Lucha por la calidad, prevé las necesidades a largo plazo. Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.

**3.- ¿Es posible educar desde el ejemplo?**

Es importante el poder educar a un estudiante con el ejemplo y la experiencia, el ejemplo se lo considera como una herramienta efectiva que permite compartir esas experiencias de éxito o fracaso que le permitan al estudiante a evaluar esos casos y que esos contenidos sean parte de su conducta.

**4.- ¿Cree usted que un buen líder educativo consiste en dejar hacer?**

Las autoridades deben definir cuáles son las estrategias y el camino a seguir todo esto acompañado por un fiel cumplimiento a los objetivos trazados, una vez determinada la señalética el líder educativo debe acompañar a conseguir que esos objetivos se cumplan. Y que cada miembro de la IES sepa cuál es su rol en ese proceso.

**5.- Si se habla de un ajuste a los constantes desequilibrios y cambios en la educación como proceso ¿cree usted que el sistema educativo debe esperar que los ajustes e innovaciones, sean asimilados por los beneficiarios al sistema, y en qué forma se plasmarían?**

Uno de los mayores errores que se han cometido y que han producido esos desequilibrios es el adoptar procesos o modelos de gestión de otros países, los indicadores son completamente contrarios a la forma de medirlos, esto ha llevado a que cada momento tengamos que ir haciendo rectificaciones en los modelos que lo único que han llevado es al error, considero que un modelo debe ser monitoreado por lo menos durante 5 años para verificar su efectividad o no, ante los constantes cambios es difícil que un beneficiario asimile en su totalidad cuáles son esos cambios, en general ante esa incertidumbre que se plantea se considera que incide en abandono o deserción estudiantil. Asumir que le están cambiando a cada momento reglas de juego. Que se le incrementan programas o materias y que eso se extiende en su fecha culminación de estudios.

**6.-Desde su perspectiva ¿Cuál sería el mejor modelo para una gestión educativa positiva y efectiva?**

Considero que no tiene sentido evaluar por el simple hecho de evaluar, sino que debemos mejorar nuestro accionar y valorar los resultados, la evaluación conlleva a desarrollar mejores procesos de enseñanza aprendizaje, se considera que el mejor modelo para una gestión educativa coherente debe obedecer a tres modelos a la diversidad pedagógica, seguimiento institucional, y a la calidad educativa, El reto está ahora en definir y calcular indicadores sobre algunos elementos poco investigados sobre la calidad de los procesos suscitados de forma amena e interesante en las escuelas y en las aulas. Así pues, un modelo de gestión educativa la tarea de diseñar los instrumentos adecuados para obtener los datos necesarios que permitan calcular los indicadores sobre los procesos educativos, relativos a la educación, es una competencia de la gestión

**7.- ¿Es necesario que todo líder educativo sea un psicólogo que comprenda a su cliente que es el estudiante?**

El trabajo docente es una de las funciones más complejas es el poder intercambiar ideas, conceptos, experiencias, y en esa práctica pedagógica el docente debe asegurarse la calidad de los aprendizajes en los estudiantes, de ahí que es necesario que el docente deba tener conocimientos de psicología educativa para poder interrelacionarse de mejor manera con él.

**8.- ¿Es necesario que se dé en la educación superior una formación que le permita al estudiante ser líder? ¿Cuáles serían esos parámetros y qué competencias necesitaría para responder a las demandas que exige el mundo globalizado?**

En las IES es uno de los principales objetivos es el poder formar líderes y que éstos respondan a las necesidades de la Sociedad. En la era de la globalización las sociedades han experimentado grandes cambios en los diferentes aspectos de la vida humana. Desde una perspectiva económica podemos afirmar que en el marco de la “mundialización” Aun cuando la clasificación de las competencias es muy diversa se establece tres tipos de competencias que los estudiantes deben desarrollar y que por consiguiente son susceptibles de ser evaluadas: Interpretativas, argumentativas y propositivas.

**9.- ¿Se trabaja en las instituciones de la educación superior en la inteligencia emocional?**

Desde mi perspectiva considero que no.

**Nombre:** Iván Urdiales Valenzuela, MSc.

**Cargo:** Coordinación Departamento de Idiomas Ecotec JTM

**Breves Funciones:**

- Colabora en la atención a estudiantes nuevos de todas las facultades, en campus JTM
- Provee asesoría a estudiantes de todas las facultades cuando lo solicitan.
- Realiza supervisión académica un día a la semana en campus
- Supervisa a los docentes de idiomas de la Facultad en campus JTM.
- Revisa talleres, exámenes y syllabus elaborados por docentes idiomas en campus JTM.
- Revisa y consolida los informes de: tabulación de exámenes de ubicación referentes a estudiantes en cursos de nivelación y/o semestres avanzados, observaciones áulicas a docentes idiomas JTM, actividades relevantes y referentes al Dpto. Idiomas Campus JTM.
- Colabora en el proceso de registros ordinarios y extraordinarios en el Campus JTM.

**Preguntas:**

**1.- ¿Es necesario en nuestro siglo XXI tener liderazgo pedagógico en la gestión educativa?**

El rol de un líder pedagógico desempeña un papel primordial en la enseñanza. Actualmente nos situamos en una era tecnológica con una sociedad cambiante y moldeable a factores externos que influyen en las perspectivas y criterios a todos tipos de mentes en especial a las más jóvenes. Un líder pedagógico causa un efecto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en el alumnado de los centros educativos. A nivel académico, el liderazgo pedagógico, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas pedagógicas, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la eficacia del aprendizaje de los estudiantes.

**2.- ¿Según su criterio, ¿Cuáles son las características de un líder pedagógico dentro del sistema?**

En mi opinión, las características que todo líder pedagógico debe presentar son las siguientes:

- Se ajustan a las necesidades (contexto), se adecuan a diversos estilos en base a la realidad presentada.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución.
- Son buenos administradores y ejecutores de tareas concretas y prácticas.
- Son autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
- Son más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente).
- Son progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, preocupados por la actualización, renovación, etc.
- Trabajan en equipo, comparten y delegan tareas, trabajo colaborativo.

### **3.- ¿Es posible educar desde el ejemplo?**

Enseñar a través del ejemplo no es únicamente posible; también es primordial. Compartiendo nuestra experticia, inculcar valores en base a la personalidad que desplegamos, es y será el instrumento más efectivo para influir y educar a las nuevas generaciones.

### **4.- ¿Cree usted que un buen líder educativo consiste en dejar hacer?**

Anteriormente mencioné, que unas de las características principales de un líder pedagógico constan en compartir y delegar tareas. Considero que en específicos aspectos; un líder educativo y pedagógico no difiere en lo absoluto. Sin importar el tipo de líder, el trabajo cooperativo y la confianza que conlleva a la delegación de responsabilidades a subordinados son claves neurálgicas en toda institución educativa, crea un ambiente laboral ameno y propicio a la retroalimentación efectiva a los mismos.

### **5.- Si se habla de un ajuste a los constantes desequilibrios y cambios en la educación como proceso ¿cree usted que el sistema educativo debe esperar que los ajustes e innovaciones, sean asimilados por los beneficiarios al sistema, y en qué forma se plasmarían?**

Existen factores internos y externos que influyen en la implementación y adaptación de un nuevo sistema educativo, pero reflexiono que la consolidación de una técnica educativa debe proyectarse a un mediano plazo para facilitar la correspondida asimilación por los beneficiarios

directos (estudiantes), debido a que los mismos dictaminan el éxito mediante a los resultados obtenidos al final del tiempo establecido.

**6.-Desde su perspectiva ¿Cuál sería el mejor modelo para una gestión educativa positiva y efectiva?**

Un modelo pedagógico que influya al alumnado a generar un aprendizaje significativo, sería el mejor modelo para propiciar una gestión educativa positiva y educativa.

**7.- ¿Es necesario que todo líder educativo sea un psicólogo que comprenda a su cliente que es el estudiante?**

Un líder debe ser capaz de obtener conclusiones en base al análisis de emociones y pensamientos de un estudiante, con la finalidad de proporcionar guía acertada; por lo cual es necesario que el líder educativo posea conocimientos en Psicología.

**8.- ¿Es necesario que se dé en la educación superior una formación que le permita al estudiante ser líder? ¿Cuáles serían esos parámetros y qué competencias necesitaría para responder a las demandas que exige el mundo globalizado?**

El liderazgo y el emprendimiento van de la mano en el desarrollo integral del alumnado, por la cual es imperativo que la educación superior proporcione componentes pedagógicos que permitan la formación de futuros líderes. La necesidad de dirigentes preparados en nuestra sociedad no se puede obviar, sin embargo, en este mundo globalizado; las exigencias siguen aumentando por la cual se requiere que las universidades instruyan a los estudiantes con competencias genéricas, profesionales y disciplinarias para lograr satisfacer requerimientos en un determinado plazo.

**9.- ¿Se trabaja en las instituciones de la educación superior en la inteligencia emocional?**

En mi opinión, considero que las universidades ecuatorianas no toman importancia en el desarrollo de la inteligencia emocional.

**Nombre:** Marco Antonio Larco Romero, MSc.

**Cargo:** Coordinador de la Facultad de Marketing y Comunicación

**Breves Funciones:**

- Registro de Estudiantes.
- Consejerías Académicas.
- Catedrático universitario
- Entre otras...

**Preguntas:**

**1.- ¿Es necesario en nuestro siglo XXI tener liderazgo pedagógico en la gestión educativa?**

Me parece que hoy en día es muy necesario, lo habitual es que dejemos en manos de los Directivos el rumbo de la educación; pero suele ocurrir, que como docentes existe muy poca colaboración para que esos esfuerzos realizados por nuestros líderes (Directivos) logren cristalizarse, al punto de sentarnos como simples observadores a ver lo que pasa y no comprometernos más, para que la educación finalmente logre llegar a otro nivel. Pienso que la clave de esto consiste en que ese liderazgo pedagógico sea compartido o distribuido, que los docentes desde sus áreas y ámbitos se involucren, en un papel más profesional y que conjuntamente con los Directivos se puedan resolver problemas relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, asumiendo responsabilidades sobre los éxitos o fracasos que esto implica. Por otra parte, lo que el líder pedagógico proyecta dentro del aula de clase es fundamental para la formación de los estudiantes, ya que que nos ven como su ejemplo más cercano en el ámbito profesional. Es importante que dentro del aula no solo se imparta materia, sino que se fomente el trabajo en equipo, se haga énfasis en los valores básicos como respeto, puntualidad, disciplina. Pero para que esto guarde un sentido para el estudiante, definitivamente se debe obrar con el ejemplo, no se puede exigir lo que no somos capaces como de cumplir como profesionales.

**2.- ¿Según su criterio, ¿Cuáles son las características de un líder pedagógico dentro del sistema?**

- Sabe trabajar en equipo

- Comparte los logros y sobre todo los fracasos
- Siempre está dispuesto a colaborar
- Los valores básicos como la puntualidad, respecto, disciplina no solo los promulga o exige, sino que los aplica diariamente.
- Las buenas ideas las comparte, no es egoísta
- Sabe interrelacionarse, no es conflictivo
- Conoce y respeta la autoridad
- Llega y capta la atención del estudiante con ejemplos reales y vivencias propias

### **3.- ¿Es posible educar desde el ejemplo?**

No es fácil, pero se puede lograr. Aunque esto conlleva una gran responsabilidad, quien se dedique a la docencia, debe tener muy claro que para muchos seremos fuentes de inspiración, que con nuestro ejemplo muchos estudiantes se sentirán motivados a salir adelante, es por esto que, en mi caso muy particular, comparto con mis alumnos mis aciertos y desaciertos, finalmente les llevamos muchos años de recorrido por delante.

### **4.- ¿Cree usted que un buen líder educativo consiste en dejar hacer?**

No, un buen líder educativo enseña el camino por el cual desea que el resto pase, es decir es quien guía al resto para alcanzar los objetivos institucionales planteados.

### **5.- Si se habla de un ajuste a los constantes desequilibrios y cambios en la educación como proceso ¿cree usted que el sistema educativo debe esperar que los ajustes e innovaciones, sean asimilados por los beneficiarios al sistema, y en qué forma se plasmarían?**

Pienso que precisamente esos desequilibrios se dan por la falta de seguimiento y evaluación de los procesos, si los estudiantes no logran asimilarlos prácticamente estaríamos hablando de un fracaso en esos ajustes, lo cual traería repercusiones directas a los que deberían ser los beneficiarios del sistema.

**6.-Desde su perspectiva ¿Cuál sería el mejor modelo para una gestión educativa positiva y efectiva?**

Puede que en hacer cosas diferentes se logren obtener resultados distintos. Pienso que los estudiantes deben llevarse de cada materia no solo el conocimiento, sino que cada materia aprobada sea una experiencia vivida. Un buen modelo de gestión positiva puede generarse del cambio de la manera en la que los alumnos son evaluados, actualmente es necesario demostrar lo aprendido y esto se logra en la práctica, pero si se realiza un cambio en el método evaluativo pueden generarse cambios positivos en la captación de conocimientos por parte de los estudiantes.

**7.- ¿Es necesario que todo líder educativo sea un psicólogo que comprenda a su cliente que es el estudiante?**

Para comprender al cliente y al mercado no es necesario ser psicólogo, pero si hay que estudiarlo e investigarlo de tal manera que comprenda las necesidades de los estudiantes y del mercado, las necesidades de aprendizaje actuales; para luego discernir entre lo que el estudiante quiere y lo que realmente necesita.

**8.- ¿Es necesario que se dé en la educación superior una formación que le permita al estudiante ser líder? ¿Cuáles serían esos parámetros y qué competencias necesitaría para responder a las demandas que exige el mundo globalizado?**

Si es necesario, una persona no nace líder, se convierte en un líder gracias a un cumulo de factores que influyen para que esto ocurra, por ejemplo: la educación, su personalidad, entorno social, etc. Estoy seguro que existen personas con un alto potencial de liderazgo, que simplemente no han sido descubiertas y ellos tampoco lo saben, es ahí donde la educación superior juega un papel crucial, somos los docentes los llamados a descubrir esos talentos y potenciar sus habilidades.

**9.- ¿Se trabaja en las instituciones de la educación superior en la inteligencia emocional?**

Pienso que no, y para poder formar lideres deberíamos trabajar en ese tipo de inteligencia donde se fomente al estudiante al autoconocimiento emocional, autocontrol y automotivación.

**Nombre:** Perla León López

**Cargo:** Decana Facultad de Marketing y Comunicación

**Breves Funciones:** Responsable de la gestión académica, investigación y vinculación de la facultad. Planificación y control docente.

**Preguntas:**

**1.- ¿Es necesario en nuestro siglo XXI tener liderazgo pedagógico en la gestión educativa?**

Sí, es muy necesario. El liderazgo es una influencia que se ejerce sobre las personas y que busca motivarlas en la consecución de objetivos. La gestión educativa necesita líderes que incentiven tanto a docentes como estudiantes.

*"Cualquiera que recuerde su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas. El profesor es la persona clave del sistema educativo" Sydney Hook*

**2.- ¿Según su criterio, ¿Cuáles son las características de un líder pedagógico dentro del sistema?**

Un líder en el sistema educativo debe tener conocimiento que le permita tener legitimidad, confianza consigo y con su equipo, integridad y por supuesto, carisma para inspirar a los demás.

**3.- ¿Es posible educar desde el ejemplo?**

Más que ser posible, es una realidad e imperativo educar desde el ejemplo. Esa es la forma básica y más efectiva de enseñanza en el hogar, de padres a hijos, un modelo que funciona en cualquier entorno y generación.

**4.- ¿Cree usted que un buen líder educativo consiste en dejar hacer?**

Dejar hacer desde un espacio de respeto y normatividad, en el que cada integrante del proceso conozca y cumpla sus funciones y responda con base a objetivos institucionales.

**5.- Si se habla de un ajuste a los constantes desequilibrios y cambios en la educación como proceso ¿cree usted que el sistema educativo debe esperar que los ajustes e innovaciones, sean asimilados por los beneficiarios al sistema, y en qué forma se plasmarían?**

El entorno cambia constantemente y esto lleva al ser humano a reinventarse y a los procesos ajustarse a la demanda que los cambios imponen.

La educación es la base esencial para el desarrollo de la sociedad y como proceso dentro de entorno debe éste y sus actores ajustarse.

**6.-Desde su perspectiva ¿Cuál sería el mejor modelo para una gestión educativa positiva y efectiva?**

**7.- ¿Es necesario que todo líder educativo sea un psicólogo que comprenda a su cliente que es el estudiante?**

Un líder educativo no necesariamente debe tener titulación de Psicólogo, pero si debe desarrollar empatía con sus estudiantes, poseer habilidad de comunicación inter personal, capacidad de lograr ambientes de aprendizaje óptimos para el proceso de enseñanza aprendizaje

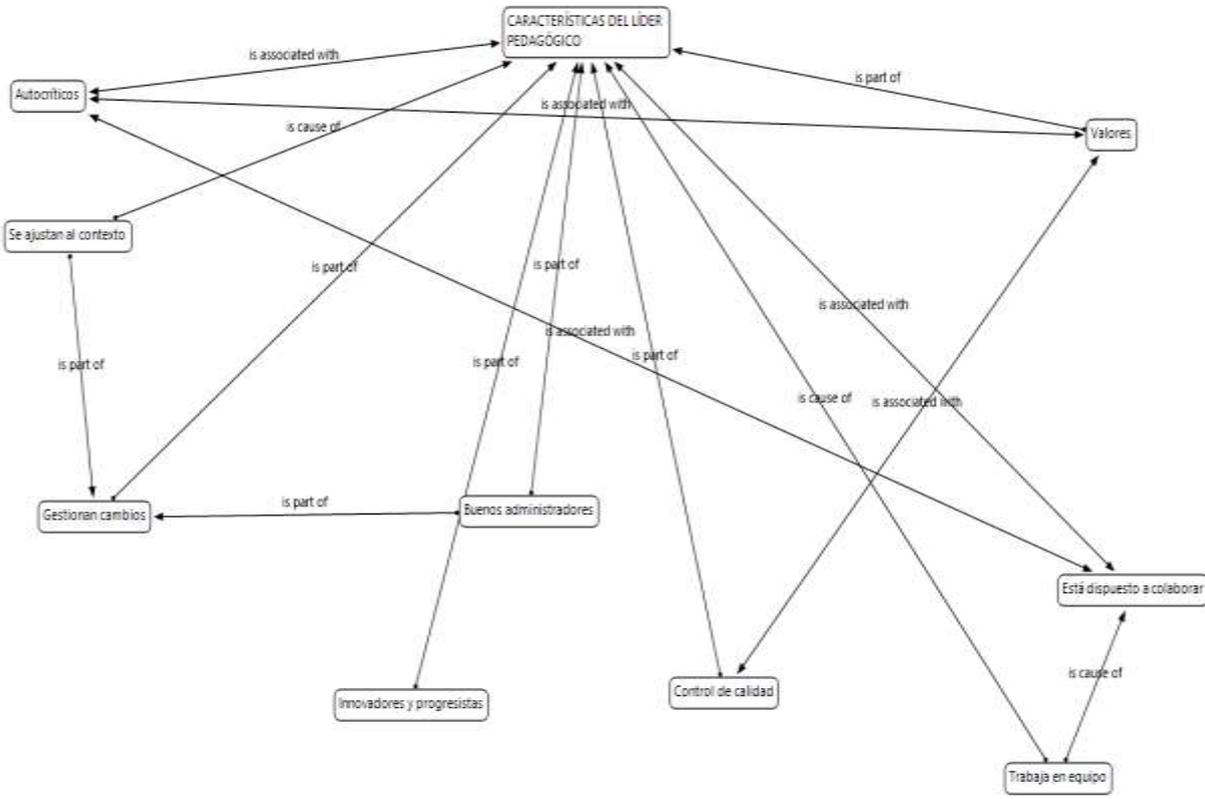
**8.- ¿Es necesario que se dé en la educación superior una formación que le permita al estudiante ser líder? ¿Cuáles serían esos parámetros y qué competencias necesitaría para responder a las demandas que exige el mundo globalizado?**

Es necesario y mandatorio desarrollar en los estudiantes las habilidades del liderazgo. El nivel de competitividad y la agresividad del mercado demanda, hoy en día, que las universidades gradúen a sus estudiantes con un perfil profesional en el que hayan adquirido competencias específicas de su ciencia, y competencias blandas como las habilidades comunicativas y de relacionamiento, la capacidad de trabajar en equipo y el compromiso con la finalidad de fomentar el pensamiento crítico y formar profesionales íntegros en todos los contextos.

**9.- ¿Se trabaja en las instituciones de la educación superior en la inteligencia emocional?**

No siempre, en la planificación curricular es considerada la inteligencia emocional de los estudiantes, el enfoque siempre es dado únicamente desde lo cognitivo; pasando esto a ser “responsabilidad” del profesor identificar en el aula las características propias de cada estudiante.

**TABULACIÓN DE ENCUESTAS EN EL SISTEMA SEMÁNTICO (ATLAS TI)**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Silva Gómez María Isabel, con C.C: # 0923717466 autor(a) del trabajo de titulación: **“LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA DESARROLLAR UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC”**, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN EDUCACION SUPERIOR** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 31 de enero del 2019



f. \_\_\_\_\_

Nombre: Silva Gómez María Isabel

C.C: 0923717466



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	<b>“LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA DESARROLLAR UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC”.</b>		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Silva Gómez, María Isabel		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Game Varas, Cinthya; Guillen, Erwin Dr. Roberto Passailaigue Baquerizo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Educación Superior		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Educación Superior		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	31 de enero del 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	99
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Desarrollo del liderazgo pedagógico en la gestión educativa		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	GESTIÓN EDUCATIVA // LIDERAZGO // TOMA DE DECISIONES // CALIDAD EDUCATIVA		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El liderazgo cada vez se ve más cuestionado porque carece muchas veces de ética lo que conlleva a que se aplique la calidad en los establecimientos educativos de la Educación Superior, esto está aún por definirse porque no es un trabajo a priori es una tarea en donde el ser humano se enfrenta al constante cambio, lo que crea incertidumbre y circunstancias complejas en las que el ser humano se ve envuelto en su labor cotidiana, en este caso en la del docente que cada vez se está convirtiendo en un gestor de la educación, no gestiona conocimiento, gestiona formación y aprendizaje, lo que implica constantemente el estar reformulando nuevos paradigmas que le permita al docente-estudiante-sociedad relacionarse y vincularse como un grupo de líderes desde la calidad, aquella calidad que implica al ultraísmo como activo de su convivir en la comunidad de la sociedad del conocimiento. La calidad no pasa por la cantidad de títulos-que son un referente importante- pasa por la capacidad de saber adaptar a ese micro-mundo llamado clase en el que el docente lo pueda adaptar, no a su forma sino adaptarlo al sin número de diferencias que plantea la realidad educativa de la Educación Superior.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-6005125 / 0991534010	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:abchavisilva@gmail.com/">abchavisilva@gmail.com/</a> <a href="mailto:msilva@ecotec.edu.ec">msilva@ecotec.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Wong Laborde, Nancy		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-206950 / 0994226306		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:nancy.wong@cu.ucsg.edu.ec">nancy.wong@cu.ucsg.edu.ec</a> /nwong2004@yahoo.es		