



**Estilos de Liderazgo en Profesores de una Universidad en la ciudad de
Cali, Colombia**

Tesis para obtener el grado de:

Maestría en Educación

Presenta:

Armando Gandini Price

Registro CUV: 563602

Asesora tutora:

Dra. Patricia Illoldi Rangel

Asesora titular:

Dra. María del Pilar Valdés Ramírez

Cali, Colombia

Enero 2016

Agradecimiento

Agradezco y ofrezco esta tesis

A mi esposa, mi hijo y mi hija, a mi nieto por todo el amor incondicional que me dieron con su cariño, paciencia y motivación.

A todos los profesores del Tecnológico de Monterrey en particular las profesoras María del Pilar Valdés y Patricia Illoldi quienes con sus enseñanzas, acompañamiento y motivación han permitido lograr esta meta, que se traduce en una investigación sobre un tema trascendental en el mundo de hoy : el liderazgo.

A mi querida Universidad Javeriana por la disponibilidad de realizar la investigación sobre el liderazgo en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, en particular la Decana, los profesores de los Departamentos de Humanidades , Ciencias Sociales, y Comunicación y Lenguaje, por su colaboración en las entrevistas realizadas. Al Laboratorio de Investigación en Psicología en particular a la profesora Marcela Valencia que me apoyaron y enseñaron métodos de investigación que se tradujeron en los resultados aquí consignados.

A mis compañeros de los diferentes cursos donde conformamos los grupos de aprendizaje para experimentar ese trabajo colaborativo que constituye una de las intencionalidades de la Maestría en Educación.

Estilos de Liderazgo en Profesores de una Universidad en la ciudad de Cali, Colombia

Resumen

La investigación tuvo como propósito comprender el estilo de liderazgo de los profesores de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de una Universidad en Cali, Colombia. El método empleado, estudio de caso cualitativo que facilitó describir el fenómeno de liderazgo. Los instrumentos utilizados para obtener los resultados fueron la entrevista cara a cara y entrevista en grupo (Focus Group) realizadas a un grupo de profesores de los Departamentos de Humanidades, Ciencias Sociales y Comunicación y Lenguaje. Se tuvo el apoyo del programa Atlas Ti que facilitó organizar los datos para su interpretación, la cual se hizo bajo la integración de la perspectiva de las Ciencias de la Administración, la experiencia investigativa a nivel mundial, y la mirada del liderazgo ignaciano. De la investigación surgió un estilo de liderazgo que enfatiza en la coherencia de vida del profesor; un estilo de liderazgo Ignaciano donde se identifica un liderazgo espiritual humano: el liderazgo una vocación de servicio que ayuda, creador de equipos, a crecer a los miembros de la comunidad educativa. Se destaca el hallazgo del ambiente familiar de los líderes educativos que permitió descubrir un nuevo significado propio de esta investigación cualitativa.

Contenido

Capítulo 1	1
Marco Teórico	1
1.1 Perfil del Líder	2
1.1.1 Elementos constitutivos del liderazgo: mirada desde la dirección y gestión de organizaciones y empresas	2
1.1.2. Mirada desde las experiencias educativas.	4
1.2. Rasgos del líder Ignaciano	6
1.2.1 Marco de Referencia: el perfil en las fuentes.	8
1.2.2 Búsqueda de líderes de servicio.	10
Capítulo 2	13
Planteamiento del problema	13
2.1. Antecedentes del problema	13
2.2. Planteamiento del problema	14
2.3. Objetivos	15
2.3.1 Objetivo General	15
2.3.2 Objetivos específicos.....	15
2.4. Justificación.....	15
2.5. Delimitación del estudio.....	16
Capítulo 3	16
Método.....	16
3.1 Marco contextual.....	17
3.2 Población y muestra	17
3.3 Método de Investigación	18
3. 4 Instrumentos de colección de datos.....	19
3.5 Procedimiento de aplicación de instrumentos	20
3.6 Estrategia de Análisis de Datos	22
Capítulo 4	23
Resultados	23

4.1 Ver las personas: quiénes son los participantes.....	24
4.2 Qué dicen los participantes : su perspectiva y experiencia	25
4.3. Liderarse a sí mismo – Formación	27
4.4. Creador de Equipos: liderazgo en la comunidad Educativa.	30
4.5 Liderazgo Directivo – Liderazgo Educativo	31
4.6 Liderazgo y Currículo	32
4.7 Liderazgo de servicio	34
4.8. Validez y Confiabilidad	35
Capítulo 5.....	36
Conclusiones	36

Capítulo 1

Marco Teórico

El propósito del capítulo es presentar, una vez consultadas las fuentes, los principales enfoques teóricos sobre el tema del liderazgo, que permita conceptualizar el fenómeno del líder educativo. Por ello, incluye un apartado sobre las ciencias de la educación fundamentadas en las ciencias sociales señalando el enfoque fenomenológico; en otro, el enfoque o perspectivas desde las ciencias administrativas; seguidamente, las experiencias en sectores educativos y finalmente, dado el contexto de la investigación que adelante se señala, el perfil del líder en una institución educativa de la Compañía de Jesús. Todo lo anterior nos conlleva y soporta a diseñar la pregunta de investigación.

En los últimos años ha aparecido el fenómeno educativo del liderazgo en las instituciones educativas, fenómeno a nivel mundial que se manifiesta en diferentes niveles de formación: desde la educación básica hasta las esferas de la educación superior. Es una realidad más que una moda, que en la concepción de la fenomenología de Teilhard de Chardin (1971) se coloca dentro del cuadro de las apariencias: todo un conjunto – elementos que se interrelacionan- que se van sucediendo. “El objeto y sujeto se mezclan y se transforman mutuamente en el acto del conocimiento” (Teilhard de Chardin, 1971, p. 44).

El contexto, objeto de la investigación que se realizó, se ubica en una Universidad privada en la ciudad de Cali, Colombia. A partir del año 1999 al día de hoy, la Universidad viene desarrollando Programas de formación de liderazgo, Talleres de Liderazgo, que a su vez encajan dentro de un direccionamiento que a nivel de las Instituciones Educativas de la Compañía de Jesús se ha dado por parte del General de los Jesuitas y su órgano máximo, la Congregación General. En ese sentido se viene dando formación de liderazgo a través de las redes sociales de las Universidades de los Jesuitas en América Latina: AUSJAL.

Siguiendo el enfoque metodológico, Valenzuela y Flores (2012) resaltan que el marco teórico constituye el fundamento para encontrar el problema relevante; la curiosidad y las preguntas son la base de la ciencia de cualquier disciplina. El investigar, indagar tiene en este caso una búsqueda que pretende dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Qué estilo de liderazgo se percibe en los profesores de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (FHCS) de la Universidad?

1.1 Perfil del Líder

El fenómeno del liderazgo se manifiesta a nivel de las organizaciones empresariales y no gubernamentales donde importantes autores de las ciencias de la Administración Lowney (2004), Kotter (1990), Albrecht (1996), Covey (1993) lo han estudiado e inclusive son reconocidos como consultores de grandes organizaciones a nivel mundial.

Por otra parte, consultada la bibliografía a nivel educativo, se observan interesantes experiencias, donde se indican los aciertos, las deficiencias y alcance de los programas de liderazgo centrados en el profesor. En ella se resalta el enfoque cualitativo utilizado en las investigaciones.

De obligada consulta son documentos y experiencias que a nivel de las Instituciones de la Compañía de Jesús, los jesuitas, se han elaborado, dada la tradición educativa durante cerca de 400 años. A nivel particular constituye un documento valioso “Formación en liderazgo 2000-20 Formando Líderes para servir”, publicación de la Vicerrectoría del Medio Universitario (2013) en la cual se sistematiza la experiencia de los Talleres de Liderazgo y el Programa de Formación. Se han realizado contactos preliminares con las personas que elaboraron el documento y que a su vez son coordinadores y facilitadores del Programa y Taller, encontrando receptividad e interés por la investigación a desarrollar: pertinencia y aplicabilidad.

1.1.1 Elementos constitutivos del liderazgo: mirada desde la dirección y gestión de organizaciones y empresas. Con base en los autores consultados se elaboró la tabla 1 que resume e integra aquellos rasgos que caracterizan a una persona líder. Los líderes son individuos que conciben su formación como un proceso continuo, a lo largo de la vida; dirigen sus vidas con responsabilidad fundamentado en un permanente

autoconocimiento; el ejemplo por su manera de dirigir y comportarse, constituyen un símbolo vivo en la expresión de Albrecht. La persona del líder tiene una visión de futuro compartida, una concepción dinámica del contexto o entorno social: un signo de los tiempos caracterizados por el cambio (Kottler, 1990; Albrech, 1996; Lowney, 2004).

El líder dirige, es un creador de equipos, confía en los demás, ayuda a los miembros del equipo; diseña estructuras organizacionales para responder a las necesidades del entorno, tiene confianza y cree en las personas. En el interactuar con los miembros de la organización, de sus equipos de trabajo, percibe que se ve influenciado por sus seguidores, recibiendo valores, conocimientos, compartiendo experiencias de aprendizaje. Se siente apoyado, reconocido, por el entorno familiar y por los espacios de formación logrados en las instituciones educativas (Collins, 2002; Albrech, 1996; Covey, 1993).

Tabla 1.
Estilos de Liderazgo

	Visionario	Persona	Equipos	Servicio
Kotter (1990)	Liderazgo para enfrentar el cambio. Visión de futuro. Estrategias para el cambio.	La función del liderazgo es generar cambio		
Jim Collins(2002)		Individuo : Quien (la persona)más que en el cómo: Humildad	Creador de Equipos	Investigación
Karl Albrecht (1996)	Visionario Decisiones	Servicio Símbolo Vivo	Creador de Equipo	Liderar: servir, ayudar
Stephem Covey(1993)		Irradian energía positiva. Aprendizaje continuo : individuo Dirigen sus vidas en forma equilibrada	Crean en los demás	Vocación por servir
Lowney(2004)	Creatividad Cambio	. Autoconocimiento Liderarse a Sí mismo.	Amor	Heroísmo: vigorizar Pasión por la excelencia

1.1.2. Mirada desde las experiencias educativas.

Jacobson, Johnson, y Ylimak, y Corrie (2005) un estudio realizado en la ciudad de Nueva York, en siete instituciones educativas, en el cual determinaron cuales son los factores de éxito en cuanto al liderazgo obtenido, dentro de los cuales encontraron el desarrollo de las personas, cambios en los estilos de dirección y rediseño de la institución u organización. El desarrollo de las personas quiere significar la capacidad de influir en el comportamiento hacia el logro de objetivos comunes, mediante ejemplo en la práctica docente. En lo concerniente al ajuste de la dirección se refiere a la capacidad de articular una visión compartida, comunicarla y motivar la eficacia antes los dirigidos. Importante considerar las exigencias de calidad del gobierno federal como contexto para el mejoramiento. Los líderes escolares tienen que estar comprometidos con la tarea, con objetivos propuestos y tomar muy en serio su quehacer educativo.

Barón, McDonald y Allen (2008), se centran en la experiencia de aprendizaje del estudiante. Expresa que el *esfuerzo* del estudiante merece atención. La experiencia de

Baron con el Cuerpo Docente de Reforma de la Escuela Nacional (NSRF) y bajo la mirada de LASWC (*Looking at Student work collaborative*) desarrollaron con un grupo de colegas ciertos principios para controlar y mejorar el trabajo docente, en esa perspectiva del trabajo del estudiante, con esfuerzo e importancia. Esos principios se describen en primer lugar que el trabajo del estudiante es trabajo serio. Es importante mirar el trabajo de estudiante en profundidad con otros. Analizar el trabajo de estudiantes es una manera de reforzar conexiones entre aprendizaje y cambio en la instrucción, plan de estudios y otros aspectos de la vida de la escuela. Otro principio hace mención a la necesidad de aprender a mirar el trabajo de los estudiantes como potencial para transformar la cultura: pasó de un profesor en aislamiento hacia un profesor en colaboración, de un enfoque sobre insumos del profesor hacia producto (el trabajo del estudiante), pasar de lo evaluativo a lo reflexivo.

En síntesis, se concibe un cambio del rol del profesor en concordancia con el núcleo de la comunidad educativa que es la relación profesor – alumno. Es desarrollar el liderazgo en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La investigación educativa requiere de un enfoque cualitativo; los instrumentos utilizados para obtener los resultados fueron las entrevistas y grupo focal realizadráfico, Observando el método utilizado por Beachum y Dentith (2004) para dar respuesta a los desafíos frente a los cambios demográficos, la pobreza, nuevas situaciones escolares, llama la atención la metodología misma, los hallazgos y la definición de un perfil del líder.

Siguiendo el precitado autor el papel del profesor como líder debe trascender las acciones más allá de las actividades en el salón de clases, citando a Fullan y Hargreaves (1996). En los modelos de liderazgo se resaltan: su responsabilidad en la toma de decisiones, el papel activo en las reformas, el trabajo participativo con los directores, una mirada de construir comunidad educativa, citan a Cranston (2000). Lo anterior asociado al impacto en la cultura organizacional de la escuela.

La investigación se llevó a cabo en cinco escuelas de un distrito, con la participación de 25 profesores. Las preguntas guías sirvieron de pauta para la investigación, para citar algunas de ellas: ¿Cómo ven los profesores su rol como profesores líderes? ¿Cómo el liderazgo del profesor puede cambiar la naturaleza del trabajo del profesor?

El método de investigación que utilizaron los autores fue el etnográfico cualitativo, muy dentro de las ciencias de la educación en particular la sociología de la educación y la antropología educativa. En dichas investigaciones se destacan las entrevistas grupales no estructuradas, la forma de abordar la investigación mediante una breve descripción del estudio y su intención. Y el método de observación del trabajo. La lista de preguntas constituye el hilo conductor para desarrollar las entrevistas.

Los resultados de la investigación se concentraron en tres temas: uno de ellos el concerniente a la estructura y organización de la escuela. Los hallazgos fueron: el trabajo en equipo, la importancia del trabajo de los comités, el papel de los profesores en la planeación y revisión del currículum, su papel administrativo como la administración de fondos.

Otro hallazgo se refiere a las relaciones de los profesores líderes con los directivos, en cuanto son escuchados y respetados en sus iniciativas y opiniones, su contribución al desarrollo y cambio de la escuela. Importante la confianza recíproca entre directivos, administradores y profesores líderes. En los resultados obtenidos en la investigación se señalan aspectos por el interés de los profesores líderes en buscar fondos para el desarrollo de proyectos que redunden en beneficio de la escuela. Algunos profesores expresaron la importancia de las relaciones con los padres de familia.

Importante ver la integración del liderazgo administrativo con el liderazgo del profesor, siendo éste último con una tendencia hacia ser un modelo más colaborativo e inclusivo.

1.2. Rasgos del líder Ignaciano

El adjetivo ignaciano hace referencia a San Ignacio de Loyola, fundador de la comunidad religiosa La Compañía de Jesús, conocida también como los jesuitas.

Hace también referencia a una espiritualidad, lo jesuítico a la comunidad religiosa. El autor de esta investigación es ignaciano: conoce, es formado en esa espiritualidad, y vive dicha espiritualidad. Los Ejercicios Espirituales (EE) de San Ignacio constituye la base de la espiritualidad ignaciana. Guibert (2010) los describe como un método para tener una experiencia personal de Dios e implicarse personalmente en lo que se experimenta.

Tal como se dijo en el numeral 1.2 el liderazgo puede considerarse como parte de la función de dirección, centrada más en cuestiones de la persona que obedece o sigue las líneas marcadas por quienes dirigen o lideran. Un rasgo del liderazgo ignaciano es un profundo autoconocimiento personal: se basa en atender no solo a las emociones de la persona que es liderada sino a las propias emociones de la persona que lidera (Guibert, 2014, p.100). Esta característica va en concordancia con el concepto de liderazgo de Daniel Goleman, citado por Guilbert (2010) que resalta las cualidades que antes se consideraban blandas (autoconocimiento, auto regulación, automotivación) relacionadas con la inteligencia emocional y que son consideradas hoy en día de gran significación en el liderazgo. Por otra parte en la línea de la espiritualidad ignaciana tenemos que

La atención a los propios sentimientos, la intensidad de los mismos, y a los movimientos interiores en forma de deseos o llamadas a la acción o a la decisión, son la base del examen de la oración según san Ignacio. Sin ese examen propio de la oración no se avanza en la experiencia de los EE (Guilbert, 2011).

El liderazgo jesuítico que comprende lo ignaciano, es un liderazgo apostólico. Mollas (2010, p 125) cita a la Congregación General 35ª de la Compañía de Jesús:

El liderazgo de una obra jesuita depende del compromiso con la misión y puede ser ejercido por jesuitas u otros. Dichos directivos deben estar comprometidos con la misión de la Compañía tal como se concreta en la obra particular, aunque pertenezca a tradiciones espirituales o religiosas distintas de la nuestra.

La obra particular, en nuestro caso la Universidad, tienen un compromiso, gestionar el carisma, así lo señala el Rector de la Universidad San Alberto Hurtado en Chile.

“Al hablar de liderazgo, como jesuitas, no debemos limitarlo a los individuos, sino a la misma universidad que por vocación de servicio, por la formación que imparta, la

investigación y la extensión debería ejercer un verdadero liderazgo en el complejo mundo intelectual, religioso y socio político en que estamos insertos. Como decía el jesuita Padre Hurtado, hoy San Alberto Hurtado, debería ser “cerebro de la sociedad” (Montes, 2013). La universidad tiene un papel de liderazgo de servicio, igualmente los profesores su papel protagónico es el servicio, en lenguaje ignaciano “ayudar a las almas”. El papel del rector es dar alma e inspirar (Montes, 2013).

En las tres funciones sustantivas de una universidad la investigación debe ser pertinente a la sociedad y los fines de la vida humana y no sólo orientada a la carrera académica de los investigadores. La extensión ha de crear cultura solidaria y opinión crítica bien fundada.

El compromiso de la Universidad, siguiendo a Montes, es el de formar líderes, serviciales y competentes, pero no competitivos, con una vocación de servicio especialmente con los pobres que busquen el bien común. Qué sean profundamente humanos y humildes (Montes, 2013)

En consecuencia de lo anterior, un rasgo del líder profesor es el servicio, que ayuda a las personas en su proceso de formación, con un sentido humano y actitud de humildad (sencillez).

Siguiendo a Kotter (1990) el liderazgo debe desarrollarse a todos los niveles, como institución universitaria, a nivel directivo, en los profesores (el centro de esta investigación), para la formación de líderes, los estudiantes: “líderes del mañana” como lo concibe el Tecnológico de Monterrey.

1.2.1 Marco de Referencia: el perfil en las fuentes.

Una forma de conocer el estilo de liderazgo Ignaciano es ir a las fuentes de los inicios de la Comunidad Religiosa, consignada en las Constituciones, en la Autobiografía y la Biografía escrita por Ribadeneira S.J., así mismo los Decretos del Organismo Máximo: La Congregación General, en particular la Congregación 35. Se ha elaborado un cuadro sinóptico que consigna los principales atributos del líder, para lo cual se ha

tomado como referencia el reciente libro del jesuita José María Guibert, SJ: “Diccionario de Liderazgo Ignaciano”.

Tabla 2

El Perfil del liderazgo Ignaciano en las fuentes

Tema	Descripción	Fuente Inspiradora
Formación	El liderazgo no se puede ejercer solo por pura intuición. Además de cursos o talleres de formación es muy útil hacer uso de forma tutoriales de aprendizaje. Los jesuitas y colaboradores en puestos de liderazgo necesitan una formación específica. Debe desarrollar una comprensión de la espiritualidad ignaciana especialmente en su sentido de misión. (Guibert, 2014, p.56).	Congregación General 35. Decreto 5
Ejemplo	El liderazgo tiene que ver con buscar que alguna persona haga algo. El ejemplo es clave. El testimonio personal tiene un valor muy alto. El líder tiene que preguntarse si práctica lo que predica. Si vive los valores que quiere comunicar. “Así los de la Compañía le han de tener, al General, como espejo y modelo” (Cons.726). (Guibert, 2014, p.58).	P. de Ribadeneira, V,1
Vida	El “modo nuestro de proceder” forma parte del estilo ignaciano de liderazgo. No transmite una ideología, sino un modo de vida, adaptable a varios contextos. Los Ejercicios Espirituales están en la base del modo de proceder. (Guibert, 2014, p.66).	
Ejecución	En el arte de ser líder va incluido el lograr que otras personas hagan cosas o las ejecuten por su mediación, por su persuasión. Hacerlo todo con mucha presteza y gozo espiritual cuanto nos será mandado. (Guibert, 2014, p.84).	Congregación General 35 Decreto 3
Gestionar	“Una obra puede ser llamada ignaciana siempre que <i>actúe</i> de una manera que sea característica del carisma ignaciano: cuando intencionalmente busque a Dios en todas las cosas; practique el discernimiento ignaciano; cuando se acerque a la realidad a través de un cuidadoso análisis del contexto, en dialogo con la experiencia, evaluando a través de reflexión, orientado a la acción y abierta siempre a la evaluación.” (CG35, D.6, nn. 9-10). Citado por (Guibert, 2014, p.122).	Congregación General 35 , Decreto 6

Tema	Descripción	Fuente Inspiradora
Estudio	La formación y el estudio, la investigación y el rigor intelectual, son característica del apostolado jesuita. Apoyar la realización de estudios avanzados. Estudiar para ayudar. Los problemas en muchos ámbitos son complejos, y el apostar a estudiar y formarse es un servicio. (Guibert, 2014, p.236).	Congregación General 35 Decreto 1
Competencia	Para el futuro de la Compañía de Jesús, los medios humanos que más destaca San Ignacio son la formación intelectual, por un lado, y lo que tiene que ver con habilidades sociales (competencias comunicativas). Los medios humanos han de trabajarse con diligencia. Hay que cultivarse: aprender y ejercitarse. (Guibert, 2014, p.320).	Constituciones 814

1.2.2 Búsqueda de líderes de servicio.

Como cierre, y tomando como base para integrar las diferentes miradas del fenómeno de liderazgo y fijando en el estilo del liderazgo ignaciano, se adoptó como punto de vista el documento que consigna una conferencia (Nicolás, 2013) que el Padre Adolfo Nicolás S.J, General de la Compañía de Jesús, dictó en un encuentro con las Universidades Jesuitas de los Estados Unidos.

a) Todo líder (se incluye profesores) debe promover y reforzar en los miembros y comunidades que la integran los valores y actitudes del Evangelio: Dios nos ama, Dios Habita entre nosotros, Dios nos capacita para transformar el mundo en un lugar digno.

b) La autoridad – Rector, Vicerrector, directivos, jefes – se concibe como un servicio.

c) La principal función de un líder, según el modo de concebir San Ignacio, es ayudar a crecer a los miembros de la comunidad educativa – directivos, administradores, profesores, estudiantes – para que lleguen a ser presencia viva de Dios en el mundo.

d) En el concepto ignaciano de servicio, el crecimiento conduce a la transformación (el cambio). El objetivo último es la transformación de los individuos y, a través de los individuos, la transformación de la sociedad.

Al iniciar la conferencia el Padre Nicolás S.J. se pregunta: ¿Qué se espera que haga un líder en una institución universitaria de la Compañía de Jesús? Pregunta, que al colegirla con la pregunta de investigación: ¿Cuál estilo de liderazgo se percibe en los profesores de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (FHCS) de la Universidad? , señala una complementación entre el interrogante que plantea el Padre Nicolás y el problema pregunta objeto de esta investigación.

De lo anterior planteado, el propósito de la investigación, es conocerlos estilo de liderazgo. La investigación está delimitada a un programa o departamento académico de la FHCS de la Universidad. El método será el correspondiente a un enfoque fenomenológico cualitativo.

Hay que tener presente en esta investigación que el diseño de una investigación cualitativa es un diseño tentativo, un continuo preguntar y descubrir, que se va construyendo, haciendo los ajustes, creando posibles cambios en el enfoque Valenzuela y Flores (2012). Este refinamiento continúa durante el tiempo que el investigador recolecta datos y hasta la escritura del informe (Stake, 2010) citado por Valenzuela y Flores (2012).

En este proceso iniciado surgen interrogantes conceptuales, léase vacíos: ¿ la pregunta de la investigación se refiere a un estilo o a un perfil? Consultado el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), el estilo se refiere a una *práctica*, costumbre, uso; a un modo, manera, forma. En este sentido la pregunta de investigación iría a considerar como un práctica, el proceso de enseñanza aprendizaje, o modo de proceder de los profesores; por ejemplo, la espiritualidad de San Ignacio habla del “modo de proceder”, talante humano y espiritual, en cuanto al liderazgo se refiere.

Como un conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a una persona o cosa es uno de los significados de la palabra perfil. A su vez la palabra rasgo lo describe como una peculiaridad, propiedad o nota distintiva. Así, por ejemplo, en el diseño de un currículo, por analogía, se establece el perfil del egresado, lo que se espera al finalizar el proceso de formación, basados en las finalidades, los objetivos de aprendizaje y las

competencias que adquirirá el estudiante: qué conocimientos y competencias espera obtener (logros).

Capítulo 2

Planteamiento del problema

El propósito de la investigación es comprender el estilo de liderazgo de los profesores de la Facultad de Humanidades de la Universidad, por lo anterior se requiere conocer e identificar el problema a través de una o varias preguntas que permitan centrar el estudio. En este capítulo se describen los antecedentes relacionado con la pregunta de investigación y de esta forma ver la pertinencia de la misma: se señala lo que abarca el estudio y se indican las limitaciones del mismo.

2.1. Antecedentes del problema

En las dos últimas décadas el fenómeno de liderazgo educativo ha sido objeto de estudio por parte de investigadores de la educación (Allen, Barón y Mcdonal, 2014; Beachum y Dentith, 2004; Steel y Craig, 2006). De igual manera motivo de interés de Organismos Internacionales, y significativa importancia que le han dado las Reformas Educativas emanadas de los Ministerios de Educación. Podría decirse que es un fenómeno educativo global de implicaciones en el ámbito regional (Carrere, Manzano y Momimó, 2013; Fernández y Hernández, 2013; Bolívar, 2010; Guibert, J.M, 2014).

En el proceso de búsqueda y análisis de la documentación de la investigación se han consultado, ver el apartado referencias, importantes investigadores y educadores del ámbito anglosajón. El interés de organismos internacionales se destaca los estudios de la OCDE y Mackinsey (Bolívar, 2010) sobre el valor del liderazgo educativo Carrere – Manzano y Momimó (2013). El tema ha sido abordado por las reformas educativas como en España, Chile, Reino Unido, Canadá (Carrere, Manzano y Momimó, 2013; Fernández y Hernández, 2013; Bolívar, 2010). En las instituciones educativas de la Compañía de Jesús, en sus diferentes estadios de formación, educación básica, secundaria y educación superior, han tomado preponderancia y significación los programas y proyectos de formación en liderazgo con un calificativo, confesional, de Ignaciano.

En lo regional se circunscribe el hecho educativo en la Universidad Javeriana de Cali, en donde y por cerca de quince años se vienen desarrollando El Programa de

Liderazgo y El Taller de Liderazgo, cuyos destinatarios son los cuadros directivos (Vicerrectores, Decanos, Jefes de Departamentos, entre otros), profesores y personal administrativo. La sistematización de esta experiencia se encuentran en el documento “Formación en Liderazgo 200-2012” emanado de la Vicerrectoría del Medio Universitario de la una universidad. Estos programas concuerdan con la necesidad de invertir en liderazgo y en construir capacidades como lo señala Fullan (2010) al referirse a la Reformas Educativas en Ontario, Canadá.

2.2. Planteamiento del problema

El problema se define al preguntarse: ¿Qué estilo de liderazgo se percibe en los profesores de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales? ¿Qué ha sucedido en el grupo de profesores que han participado en los programas de formación y talleres de liderazgo de la Universidad?

Si bien la Universidad Javeriana viene desarrollando un programa de formación en liderazgo, inspirado en la espiritualidad ignaciana, existen otras formas de liderazgo en valores que se observaran durante la investigación. Es muy posible que se encuentren una diversidad de estilos, con elementos afines, que se enmarcarían dentro de la concepción de un liderazgo que valore la diversidad (Fernández y Hernández, 2013).

En el fenómeno educativo del liderazgo objeto de esta investigación, convergen el conocimiento científico y la experiencia popular (Valenzuela y Flores, 2012). Se podrá observar en primer lugar en algunos profesores la influencia de un programa formal (Programa de Liderazgo Ignaciano), como también la práctica docente basada en la experiencia profesional sin ninguna formación planificada en liderazgo. Lo primero permitirá reconocer las capacidades del estilo de liderazgo ignaciano que se adquiere a través de los procesos de formación de profesores incluyendo los de liderazgo, lo que permitirá crear cambios de prácticas educativas. Las directivas de la Universidad reconocerán la importancia de invertir en liderazgo y en construir capacidades (Fullan, 2010).

2.3. Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Comprender los estilos de liderazgo en el proceso de enseñanza aprendizaje de los profesores de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales FHCS.

2.3.2 Objetivos específicos

- Conocer con mayor profundidad los programas de Formación de Liderazgo de la Universidad.
- Fortalecer las capacidades de los profesores mediante los programas de formación.
- Divulgar los resultados de la investigación, estilos de liderazgo, a las Directivas y profesores de la FHCS.

El liderazgo educativo se concibe en esta investigación como un modo de proceder (estilo) de las personas que conforman la comunidad educativa, en especial el del profesor, que influye en el estudiante en el proceso de formación integral , formación en la dimensiones, físicas, intelectuales, afectivas y espirituales, en concordancia con el liderazgo instruccional que promueve el desarrollo de habilidades de pensamiento para la creatividad, solución de problemas, razonamiento crítico, uso de tecnología y trabajo colaborativo.

2.4. Justificación

La Universidad, además de los programas de formación en liderazgo, ha diseñado y ejecutado estrategias para la formación de profesores en el campo disciplinar, en particular en la formación en doctorados, para lo cual ha invertido recursos financieros significativos, con la finalidad de mantener y mejorar las condiciones de alta calidad académica reconocida por la Acreditación Institucional otorgada por el Ministerio de Educación.

Con este estudio se espera contribuir a los objetivos estratégicos establecidos en la Planeación Estratégica: la alta calidad de la educación en la Universidad. La estrategia de mejoramiento orientada hacia el objetivo de calidad, siendo una de ellas los programas de liderazgo, se espera redundará en beneficios para la comunidad educativa, en particular la relación profesor-alumno: liderazgo centrado en el aprendizaje, liderazgo instruccional.

2.5. Delimitación del estudio

La investigación se circunscribe a los profesores de los Departamentos de Humanidades, Ciencias Sociales, y Comunicación, adscritos a la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad. El escenario de la investigación es la educación formal, bajo la modalidad presencial.

Una cuestión que se plantea en esta investigación es la disponibilidad de parte de los profesores para atender a las solicitudes de colaborar con las entrevistas, encuestas o grupos focales. En esta etapa del proceso se cuestiona también si el objeto de la investigación está limitado a los profesores de planta, vinculación permanente, o si es extensiva a los profesores de hora cátedra, cuyos contratos laborales son a término fijo durante el periodo académico correspondiente.

Por lo anterior, el estudio será circunscrito a los profesores de los Departamentos de Humanidades, Ciencias Sociales y Comunicación: otros Departamentos como de Jurídica y Política; Artes y Arquitectura, no formaran parte de la investigación. Todos ellos conforman la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad.

Capítulo 3 Método

El propósito del capítulo es diseñar y establecer la metodología que permitirá contestar a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los profesores

de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad? Para el logro de lo anterior se requiere determinar el marco contextual, definir la población objeto de la investigación y seleccionar la muestra a partir de la adopción de un enfoque o modelo de investigación. Una vez seleccionado el enfoque es necesario determinar los instrumentos o herramientas para la obtención de los datos, para su aplicación; finalmente establecer la estrategia de análisis de los datos.

3.1 Marco contextual

La Universidad, de naturaleza privada, tiene establecidos programas de pregrado y postgrado (maestrías y doctorados), fue el lugar seleccionado para el presente estudio, específicamente los Departamentos de Humanidades, Ciencias Sociales y Comunicación y lenguaje, pertenecientes a la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. La Seccional Cali dio inicios a sus actividades académicas en 1970. En la actualidad le ha sido otorgada por el Ministerio de Educación la Acreditación Institucional por ocho años.

3.2 Población y muestra

La población del presente estudio fueron los profesores de los Departamentos de Humanidades, Ciencias Sociales, y Comunicación y Lenguaje, que forman parte de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad. Conforman el Departamento de Comunicación y lenguaje 61 profesores, de los cuales 25 son de planta y 36 de hora cátedra; el Departamento de Ciencias Sociales 30 profesores de planta y 15 de hora cátedra; El Departamento de Humanidades está conformado por 44 profesores, 17 de planta y 27 de hora cátedra: total de profesores de los tres Departamentos Académicos seleccionados atendiendo los siguientes criterios:

- Que sean profesores de planta con una antigüedad de 6 años como mínimo.
- Que algunos de ellos estén ocupando en la actualidad cargos directivos: Directores de Departamento o Directores de Programa.

En concordancia con lo anterior la unidad de análisis se ubica, siguiendo la clasificación de Creswell; Miles y Huberman y Patton, citada por Valenzuela-Flores (2012) en la categoría de variaciones máximas al incluir diferentes experiencias y puntos

de vista de los participantes. Por otra parte, la formación académica de los profesores seleccionados se encuentra en las disciplinas de la teología, antropología, filosofía, comunicación y psicología, en los niveles de maestría y doctorado. Por la disposición de lugar e informantes (participantes) se han escogido a los profesores, no en forma aleatoria, sino en forma individual, persona plenamente identificada: criterio de conveniencia Valenzuela-Flores (2012).

Para efectos del estudio se seleccionaron 4 profesores del Departamento de Humanidades, los directores de los departamentos Comunicación y Lenguaje, y Ciencias Sociales, una profesora del Departamento de Comunicación y una profesora relacionada con las prácticas empresariales.

3.3 Método de Investigación

El presente estudio se desarrolla bajo el paradigma estudio de caso cualitativo para dar respuestas a las preguntas: ¿Qué estilo de liderazgo se percibe en los profesores de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales? ¿Qué ha sucedido en el grupo de profesores que han participado en los programas de formación y talleres de liderazgo de la Universidad?

Según Valenzuela-González y Flores-Fahara (2012) la investigación cualitativa se caracteriza por tener un propósito central: comprender el fenómeno; cómo el significado es construido, enfocado a construir realidades Merriam (2009) y cómo las personas dan sentido a sus vidas.

La investigación cualitativa se caracteriza, de acuerdo a Taylor y Bogdan (1990) y Merriam (2009) por:

- Estar enfocada en el significado y la comprensión.
- Ser un proceso inductivo: de lo particular a lo general.
- Mirar la perspectiva de los participantes.
- Ser el investigador como instrumento principal para la colección y análisis de datos.
- Tener la riqueza en la descripción: fotografías, palabras, imágenes.

Dentro de las cinco tradiciones de la investigación cualitativa (Creswell, 2007) se escogió en la presente investigación el estudio de caso, que se caracteriza por ser un enfoque descriptivo y análisis a profundidad, fenómeno, programa o evento en un contexto delimitado Merriam (como se cita en Valenzuela y Flores, 2012) Es una indagación empírica de un fenómeno contemporáneo, el liderazgo, en un contexto real, en un intento de aislar la unidad de estudio Stake (1998). Permite descubrir nuevos significados, línea constructivista, al investigar documentos o fuentes históricas en contextos reales.

En concordancia con la selección de la muestra, el criterio de selección es involucrar a los individuos, los profesores, que representan personas que han tenido experiencia del fenómeno, en este caso el liderazgo.

En la investigación sobre el fenómeno del liderazgo se ha tenido muy en cuenta como hilo conductor la ocurrencia simultánea entre la pregunta, el método y el contexto Stake (2010): “un proceso de ir y venir de la pregunta, al método y al contexto refinando la idea” (Valenzuela y Flores, 2012, p.21).

3. 4 Instrumentos de colección de datos

El instrumento adoptado en la investigación es la entrevista cara a cara y entrevista en grupo. La primera de ellas consiste en encuentros cara a cara entre el investigador y los participantes con el propósito de comprender las perspectivas de los informantes. En principio se utilizaran entrevistas no estructuradas, de características de ser abiertas y flexibles Taylor y Bogdan (1990). La entrevista grupal incluye a más de un participante, se realizaran con una muestra de 5 profesores del Departamento de Humanidades. El tipo de preguntas fueron semiestructuradas (lista de temas, abiertas, temas de interés) y focalizadas (ver selección de personas en la muestra). Los encuentros de esta modalidad requieren de la conducción de un moderador, en este caso el investigador, con experiencia y formación en lo relativo a consultoría en el área de mercadeo.

Se ha tenido muy presente que si bien la entrevista no estructurada no tiene la formalidad de la estructurada, *la* guía debe contener una lista de los temas generales que deben ser explorados. Citando a Valenzuela y Flores (2012) se utilizaron algunas

preguntas estructuradas que combinadas con la no estructuradas permitirán conocer la percepciones de los participantes.

A manera de síntesis, en el proceso de recolección de datos se trata de ver los contextos y comportamientos, de preguntar y escuchar a los participantes y analizar (examinar) los datos obtenidos.

3.5 Procedimiento de aplicación de instrumentos

Siguiendo los pasos establecidos por Valenzuela y Flores (2012) a continuación se describen los pasos en la planificación del modo de obtener los datos (Tabla 3).

Tabla 3.
Pasos para la aplicación de los instrumentos

Etapas	Descripción
Autorización	Se tiene la autorización de la Decana de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Existe un gran interés por el tema de la investigación, el liderazgo. Forma parte de los objetivos estratégicos de la Universidad El grupo focal está constituido por 5 profesores del Departamento de Humanidades.
Selección de Informantes	Las entrevistas se desarrollan con los Directores de los Departamentos de Humanidades, Ciencias Sociales, y Comunicación y Lenguaje. Forma parte de este grupo la directora de la Carrera de Comunicación. Se tiene una comunicación de la Decana de la FHCS solicitando a los profesores seleccionados la colaboración para el desarrollo de las entrevistas.
Inicio de las Entrevistas	Si bien existe una familiaridad, dentro del respeto, por parte del investigador en relación a los participantes, se hace una breve presentación del objetivo de las entrevistas y el tema y propósito

Etapas	Descripción
	de la investigación. Existe empatía entre el entrevistador y el entrevistado.
	Se explica los instrumentos de registro de las entrevistas: el uso de la grabadora y notas.
Establecimiento de <i>Rapport</i>	La manera de desarrollar y dirigir la entrevista requiere de ciertas habilidades como de conducción, indagar, capacidad de síntesis, y de <i>verificación</i> que se ha comprendido lo que el entrevistado dice.
El cuerpo de la entrevista	Ceñirse a la guía o esquema de la entrevista teniendo en cuenta los pasos anteriores.
Cierre de la entrevista	Al cierre se quiere tener una validez de la información. Se harán manifestación de agradecimiento y se dejan las puertas abiertas para posibles otros encuentros. Al terminar la investigación una vez aprobada se hará la divulgación tal como se describe en uno de los objetivos particulares
El cuerpo de la entrevista	Ceñirse a la guía o esquema de la entrevista teniendo en cuenta los pasos anteriores.

La guía preliminar para la realización de las entrevistas se describe en el apéndice A en donde se relacionan el tema o características del liderazgo con las preguntas, lo cual permitirá registrar las percepciones y experiencias de los entrevistados, para su posterior análisis.

Se realizó una prueba piloto por medio de una entrevista a una profesora del Departamento de Ciencias Sociales con el fin de realizar los ajustes y confirmar el diseño de la encuesta. Los resultados de la prueba piloto se integraron posteriormente en los resultados finales. En el proceso de contactos con los profesores objeto de la investigación se han recibido indicaciones que permiten realizar algunas modificaciones e introducir algunas preguntas al cuestionario como también sugerencias relacionadas con los participantes

3.6 Estrategia de Análisis de Datos

Para el análisis de los datos se ha diseñado la Figura 1 con base en la literatura consignada en el capítulo 8 del libro de Valenzuela – Flores (2012) que nos permite describir el proceso de análisis.

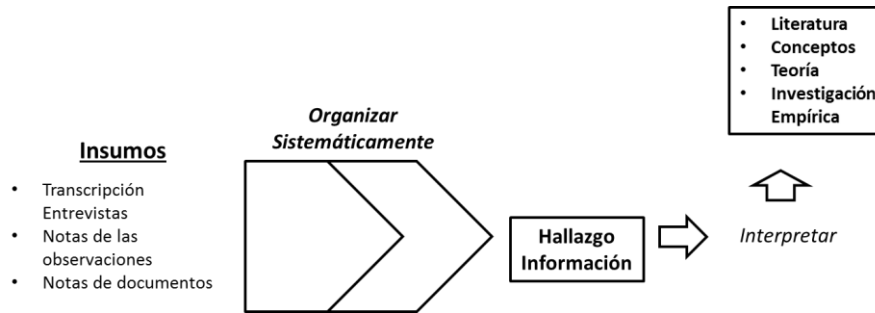


Figura 1

Por otra parte, el análisis de datos en los estudios de carácter cualitativo según Valenzuela González y Flores Fahara (2012) conlleva un proceso simultáneo e iterativo que parte de la colección de información, seguido de la preparación de los datos (como la transcripción de las entrevistas), de su posterior lectura y codificación. La codificación consiste en asignar códigos a los fragmentos de texto correspondientes. Finalmente, se codifican las categorías y se presenta el reporte de investigación.

Los datos obtenidos de las entrevistas y el grupo focal deben ser transcritos, las notas de las observaciones y notas de documentos, los cuales sirven de insumos que al organizarse sistemáticamente (codificación, sintetizarlos, temas o categorías) permiten obtener unos hallazgos (información). Los hallazgos inicialmente dan una idea general del fenómeno iluminan al investigador, a su vez requiere de interpretación la cual consiste en relacionar con la literatura sobre el tema, la teoría acerca del fenómeno del liderazgo, y con los estudios empíricos, todos ellos consignados en el marco teórico de esta investigación.

Por su naturaleza cualitativa es un método inductivo: de lo particular (datos) a lo general (códigos o temas): un proceso de construcción bajo la mirada de la propia perspectiva del investigador; de esta forma el caso constituye un producto final (Wolcott, 1992).

Capítulo 4

Resultados

El propósito del presente capítulo es describir, interpretar y discutir los hallazgos obtenidos como resultado de las investigaciones logradas mediante la realización de los instrumentos de las entrevistas y el grupo focal. Se pretende dar respuesta a los objetivos de la investigación que a su vez constituyen la solución-respuesta del problema. Comprende los siguientes apartes: Ver las personas: quienes son los participantes; Liderarse a sí mismo; Formación; Creador de equipos: liderazgo en la comunidad

educativa; Liderazgo Directivo-Liderazgo Educativo; Liderazgo y Currículo; Liderazgo de Servicio; Validez y Confiabilidad

Para dar integración de los resultados de la investigación con el planteamiento del problema o tema de investigación y los objetivos se diseñó un modelo simplificado que se consigna en la Figura 2.

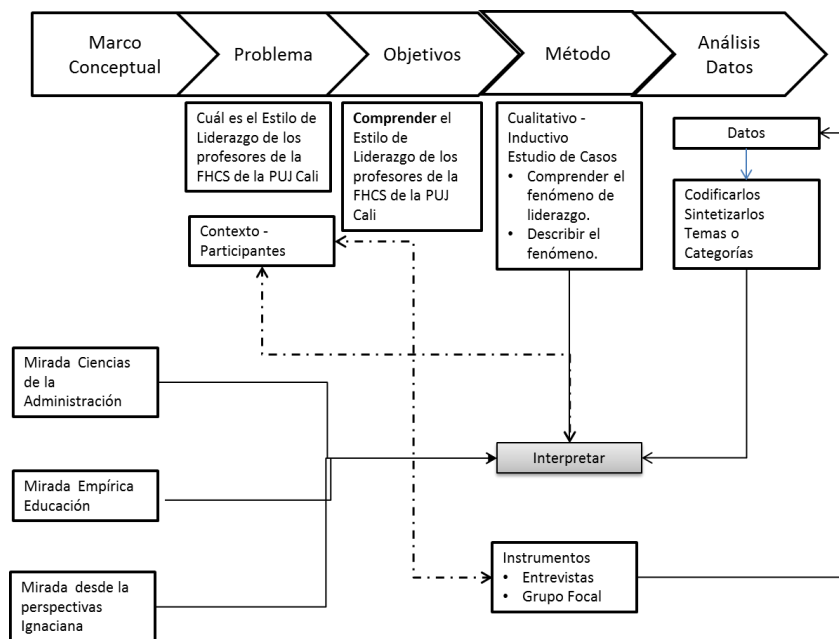


Figura 2. Modelo Simplificado

4.1 Ver las personas: quiénes son los participantes.

En concordancia con el enfoque cualitativo, estudio de casos, fueron cuatro los profesores que participaron en las entrevistas a profundidad, y un grupo focal conformado por cuatro profesores de la FHCS. En la tabla 4 se resumen las características más relevantes respecto a su formación académica (el mayor grado) y formación en liderazgo, su papel actual en cuanto a las funciones directivas académicas y el rol como profesor.

Tabla 4.

Características de los participantes.

Participante	Formación Profesional	Formación Liderazgo	Cargo de Dirección	Profesor
P1	Master en Administración	Taller de Liderazgo Ruta de Javier EE	Coordinadora de practicas Empresariales Decana de Bienestar	No se desempeña en la actualidad
P2	Doctorado	Ruta de Javier EE	Directora Departamento	Se desempeña como profesora
P3	Doctorad	Taller de Liderazgo Ruta de Javier Formación Laicos EE	Director de Departamento	Se desempeña como profesor
P4	Doctorado	E.E	No	Se desempeña como profesor
P5	Maestria en Educación	Taller de Liderazgo Ruta de Javier	No	Se desempeña como profesor
P6	Especialista	EE	No	Se desempeña como profesor
P7	Especialista en Gerencia Social	Taller de Liderazgo Ruta de Javier Formación de Laicos. EE	No	Se desemepeña como profesora
P8	Especialista en Filosofía	EE (Ejercicios Espirituales)	No	Se desempeña como profesor

4.2 Qué dicen los participantes : su perspectiva y experiencia

En el proceso de preguntar y escuchar con base en la guía de las entrevistas y grupo focal establecido en el capítulo 3, permitió al investigador obtener información sobre percepciones y experiencias de los entrevistados. Es de advertir que, bajo una mirada ética, el entrevistador (investigador) conoce a los profesores participantes de tiempo atrás, con los cuales ha tenido una relación respetuosa entre colegas y en algunos casos de autoridad subordinado.

En el proceso de las entrevistas con base en la Guía (Ver Apénddice A), las cuales fueron grabadas y posteriormente transcritas en formato word (ver Apéndice B), se dio

una lectura general denominando las categorías con base en las señaladas en el marco teórico y las que surgieron de los participantes. Posteriormente, con base en el uso de la tecnología para la sistematización de los datos, fue necesario conocer y aplicar el programa de Atlas Ti versión 6.0 (Ver Apéndice C). Como resultado de la aplicación se logró tener la categorización y posterior estructuración en familias (family): Equipo, Persona, Currículo y Formación. En el anexo D se encuentra un mapa mental que describe los códigos y sus familias. Todo este proceso se grafica en la Figura 3.

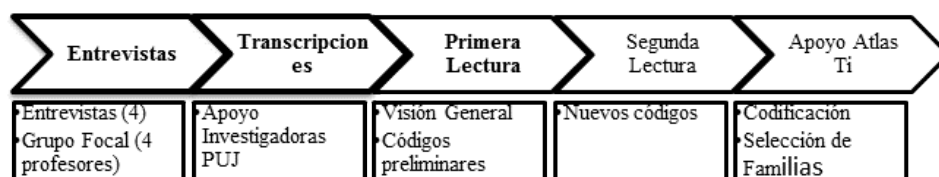


Figura 3 Proceso de sistematización de datos

En la literatura consultada en el marco conceptual se observa una de las características de la persona, reconocida como líder, como aquella que con su comportamiento, símbolo vivo (Albrecht, 1996), testimonio que tiene un valor muy alto (Guilbert 2014, p 58), da ejemplo. Uno de los entrevistados (P2) al preguntarle sobre quiénes dentro de la comunidad de profesores consideraban como líderes expresó:

Creo que AR es una persona que tiene grandes dotes de líderes, tiene uno de los principales y es que es capaz siempre de dar el ejemplo que es algo que me parece que comparto con ella y es un alto sentido moral del trabajo y en la medida que usted tiene una moral del trabajo alta, usted siempre está dispuesto a poner el ejemplo y a hacer primero usted lo que espera que los demás puedan llegar a hacer, en beneficio del interés superior de la universidad o de los objetivos del colectivo.

Un profesor en el grupo focal manifestó que “ser inspirador con el testimonio, en el aula con los estudiantes a través de lo que decimos, porque yo creo que el mensaje por lo menos en mi clase no es un mensaje teórico o separado de la vida misma, sino que lo que comunico al entrar en esas clases es lo que yo vivo, en ese sentido siento que en el discurso puedo haber una convicción y una inspiración, más bien, para los estudiantes y en ese sentido ejerzo mi liderazgo.

A la misma pregunta otro participante del grupo focal manifestó:

Lucía para mí es una mujer que tiene un liderazgo y lo ejerce desde dentro, es decir, desde la autenticidad, *su coherencia de vida*, su testimonio, o sea, lo que comunica es lo que estamos hablando, análogamente desde la teología o la filosofía, ella también lo hace desde las humanidades.

4.3. Liderarse a sí mismo – Formación

Desde la mirada de la dirección y gestión de las organizaciones la persona líder se preocupa por tener un autoconocimiento y liderarse a sí mismo (Lowny, 2004), dirigen sus vidas en forma equilibrada (Covey, 1993). Este estilo se observa en los participantes.

lo que pasa es que el liderazgo desde el *punto de vista ignaciano*, lo que me parece muchísimo más interesante es que siente uno que todos somos líderes y le da lugar a todos y se construye el liderazgo en la medida que yo sea *líder desde mi propia vida*, yo logre tener claridad del lugar que yo ocupo en ese espacio y en ese lugar, o sea el poder construir desde mi mismo primero, el poder tener la capacidad de riesgo, de proponer y de hablar y de decir

Se percibe en las entrevistas un rasgo del liderazgo ignaciano que los describe Guilbert (2014) como un profundo autoconocimiento personal, donde la formación en liderazgo, de inspiración ignaciana se ve reflejada.

Se pudo captar en el proceso de la investigación que existe dentro de los participantes una concepción integral de la formación recibida y experimentada, no circunscrita a los programas formales de liderazgo sino que integran en dicho proceso de aprendizaje a las familias, la experiencia profesional y docente.

En el tabla 4 se puede ver las modalidades de participación en los programas o talleres de liderazgo: Curso Taller, Formación de Laicos y Jesuitas (no está vigente hoy en día), Travesía de Javier (viene funcionando desde 2013) donde se reconoce una contribución marcada al estilo de liderazgo de inspiración ignaciana. Estas fueron las

experiencias que se percibieron en las entrevistas y el grupo focal que se consignan en la tabla 5.

Tabla 5
Contribución a la Formación en Liderazgo

Participante 1

la oportunidad que yo he tenido de **formarme en** formación de laicos, en los talleres de liderazgo, en todos los cursos y los espacios en los que yo he podido estar con los jesuitas es que hay mucha riqueza en todo lo que significa la tradición de esta obra de la universidad

Participante 2

sobre el programa de formación de laicos-jesuitas en la misión que duró dos años, fue del 2005 al 2007, bueno fueron dos años con encuentros, con sesiones bimensuales, pues puedo decir que fue una experiencia fascinante, *una experiencia muy formadora* en muchos sentidos aleccionadora, tenía un equilibrio muy interesante entre la parte propiamente espiritual y un componente académico y pues en ese balance,

Participante 3

Si, porque finalmente *la travesía promueve la identidad con la universidad*, pero es el paso entre tu vida y la vida en la universidad y entonces en el liderazgo hay que tener como clarísimo ese proceso de identidad, ¿quién soy?, ¿para dónde voy?, ¿quién he sido?, ¿para dónde voy? y ¿para dónde quiero ir?, ¿cómo quiero ir en relación con mis compañeros?, ¿cómo quiero ir en relación con la universidad?, ¿cómo se articulan mis metas?, entonces no progreso solo yo, sino, al mismo tiempo la universidad; ¿cómo lo que hago enriquece mi práctica con los estudiantes, con mis colegas, en el dominio de conocimiento, con las redes, con la propia disciplina? A mí me parece que sí está relacionado con del liderazgo.

Otros entrevistados hicieron algunas críticas a los cursos o talleres de liderazgo, aunque una de ellas se refería a los talleres de liderazgo orientados hacia los estudiantes. Las críticas se refieren por una parte porque quizá promueven un modelo protagónico, individualista y en otros casos porque no hay claridad en los objetivos.

Tabla 6

Modelo protagónico de liderazgo.

<p>Participante 4</p> <p>Uno por equivocación (risas) y el otro porque si quería asistir, pero yo veo que existe... que no existe claridad, inconsistencia, especialmente los que son muy cortos, cuando tratan de ser de una jornada, siempre queda la sensación de que no hay claridad a que le están apostando, esa es una cuestión</p>
<p>Participante 5</p> <p>a mí no me gustan los cursos de liderazgo que tiene la universidad porque enfatizan demasiado el concepto de liderazgo en el <i>modelo protagonista</i>, basado en un valor muy fuerte de la espiritualidad ignaciana que es ser MAGIS, pero entender el MAGIS en función del protagonista me parece que de alguna manera como no ir en ese camino que plantea propiamente la espiritualidad, por eso siento que muchos muchachos les queda corto esa experiencia, porque se vuelve más de activismo</p>

4.4. Creador de Equipos: liderazgo en la comunidad Educativa.

En la entrevista grupal uno de los participantes describió, mediante una metáfora, el estilo de liderazgo individualista-protagónico con la figura del pavo real, que se encuentra dentro del campus universitario de la Universidad. Conviven en ese hábitat un grupo de patos que representan el estilo de liderazgo grupal, participativo, colaborativo. En las entrevistas individuales y grupales se escucharon estas manifestaciones relacionadas con estos estilos de liderazgo.

P6	el liderazgo no es de individualidades, es de equipos de personas y el que lidera y el que se arriesga a liderar normalmente no es, sino que lo sobresale es un equipo que está con él, el líder para mí que es el que está siempre allí, es a veces hasta sospechoso, es como si alguien está ahí, pero el liderazgo no se encabeza en una sola persona, <i>el liderazgo se construye</i> porque hay todo un respaldo, un grupo de personas que está detrás
P7	es un liderazgo colectivo, vivido cada uno desde su experiencia y aportado colectivo, entonces es interesante que <i>el liderazgo va más allá de pretensiones individuales</i> , es más, aquí molestamos que tenemos un líder ahora en teología que es Aristóteles y todos seguimos a nuestro líder, o en ética tenemos otro líder que es Dario (risas).
P8	Emm, yo diría que sí, pues por un lado como por la fundación del <i>grupo de investigación</i> pero por la que más me siento líder a veces es porque yo veo generación de relevo que yo he formado, entonces, yo veo por ejemplo a mis asistentes, a mis monitores, a los que fueron mis asistentes de investigación mía y más y ahora son profesores y ya hay profesores tan jóvenes y que además quieren seguir investigando en las áreas que inicialmente se formaron en el grupo
P8	Yo creo que el... Yo creo mucho en <i>el trabajo colaborativo y cooperativo</i> y en el reconocimiento de las fortalezas del otro, entonces, para mi ese rol debe ser un rol en la medida de lo posible muy horizontal reconociendo la autonomía y el saber de los otros

Concuerdan los anteriores hallazgos con lo expresado por las investigaciones realizadas sobre el fenómeno del liderazgo, donde se resalta el papel activo en las reformas, el trabajo colaborativo con los directores y la construcción de una comunidad

educativa (Beachum y Dentith, 2004). En la misma dirección se encuentran bajo la mirada Ignaciana de crear comunidades de solidaridad, donde se lucha contra el individualismo y se comparten elementos de la misión, como es la lucha contra la injusticia y otros valores del evangelio (Guilbert, 2014).

4.5 Liderazgo Directivo – Liderazgo Educativo

En las personas entrevistadas se halló que dos de ellas ejercen un liderazgo directivo (Fernández y Hernández, 2013) al desempeñar cargos como Directores de Departamento Académico y los seis restantes ejercen un liderazgo educativo relacionado con el aprendizaje de los estudiantes (Bolívar, 2010). Ambos liderazgos están orientados hacia el quehacer educativo universitario (docencia, investigación y servicio) alineados hacia una visión-identidad compartida.

Durante las entrevistas salió a la luz un componente significativo del liderazgo en cuanto a la influencia formativa sobre los participantes: el contexto familiar, que trasciende el aula de clases. Sobre el particular Guilbert (2014, p.100) al tratar el liderazgo bajo la dimensión de conocerse: un modo de proceder se transmite compartiendo una vivencia.

“Construir equipo es una tarea que no se desarrolla solo en los espacios formales dedicados al trabajo. Los momentos de celebración, ya sea de cuestiones personales o asociados a logros relacionados con la misión, son también los espacios en que se generan relaciones humanas y se fomenta una visión más humana del trabajo conjunto”

Esto fue lo que expresaron tres de los participantes:

Participante 1

yo la verdad también creo que el grupo, hay una madurez de grupo muy interesante, pero yo quiero anotar que esas personas que como que no están aquí y que de alguna manera son como las que inspiran el trabajo, yo sencillamente siempre tengo presente como... (nombra diez personas), para mi esas son las familias que nos inspiran a nosotros desde adentro, o sea, cada uno de nosotros que estamos haciendo las cosas aquí nosotros no las hacemos fuera de ese contexto y cada uno de nosotros se siente orgulloso de ese proyecto de vida

Participante 2

tengo que tener claro que yo tengo que comprender y entender en dónde estoy para poder trabajar y aportar, yo creo que es naturaleza mía en no quedarme solo con lo que me toca, sino en ir más allá con lo que aparentemente no me toca, es como vincularme y facilitar como que yo no concibo mi lugar de trabajo como una isla, *yo concibo mis espacios personales, laborales, familiares como un todo*, entonces es como una forma de pensamiento, entonces por supuesto me ha pasado, yo siempre entro a esos otros lugares

Participante 3

yo he podido ser líder en aquí dentro del grupo y lo otro, la otra cara de la cuestión tiene que ver con no sé si llamarle un sentido del deber o pero es también mi propia formación o *el ejemplo que recibí en mi casa* el gusto por lo que hago y es si por tomarse en serio las cuestiones y cuando uno se las toma en serio uno no puede ser a “medias tintas”, sino que uno trata de participar en la medida de lo posible, y si eso se considera una forma de liderazgo, pues está.

4.6 Liderazgo y Currículo

Según Casarini (2012) existen varias definiciones de currículo, citando a Stenhouse (1987) entre otros. Bajo la perspectiva etimológica de currículo como carrera (curro), caminos de aprendizaje y considerando la conjunción de la intencionalidad (currículo formal) y la realidad (currículo oculto - real) se encontraron diversas experiencias: unas asociadas al diseño de cursos o asignaturas, otras las actividades de registro calificado y acreditación y a las complejas reformas curriculares.

Cuatro profesores, dos de ellos por su rol en cargos de dirección académica, han tenido experiencia relacionada con el currículo, papel protagónico en las reformas curriculares en países como el Canadá (Fullan, 2010). Las reformas curriculares implican tener para su ejecución directivos y profesores con un estilo orientado hacia el cambio, visión de futuro (Kotter, 1990; Lowney, 2004; Bolívar, 2010): las demandas del sector empresarial, los nuevos desarrollo e investigación en las disciplinas, exigen actualizarse en el estado del arte. Lo anterior va en la línea del interés de organismos internacionales se destaca los estudios de la OCDE y Mackinsey (Bolívar, 2010) sobre el valor del liderazgo educativo Carrere – Manzano y Momimó (2013) y de las reformas educativas como en España, Chile, Reino Unido, Canadá (Carrere, Manzano y Momimó, 2013;

Fernández y Hernández, 2013; Bolívar, 2010) Estas son las experiencias vividas por los participantes:

Tabla 7
Liderazgo y Currículo: participación.

Participante 6	de alguna forma lo que yo traía hizo que yo aprendiera a entender y comprender el plan de estudios, aprendiera procesos administrativos, aprendiera y aportara desde los procesos académicos, aprendiera desde muchos lugares, entonces los procesos de registro calificado, administración, normalmente yo he estado muy vinculada y he hecho parte importante de los comités grandes, donde se deciden y se define directrices a nivel del plan de estudios de la carrera, de trabajos de grado, de las prácticas, de mucho, yo hago parte de ya no sé cuántos comités, comité de práctica, comité de la carrera, comité de trabajo de grado, el comité de la facultad para acreditación, hago parte normalmente de muchos comités
Participante 2	Participé en algunas discusiones, eso debió ser en el año 2005, es decir, en la medida en que como <i>programa académico nuevo</i> iban apareciendo los nuevos semestre y sumándose los nuevos semestres y entonces llegaba la hora de ir afinando los sylabus, la propuesta y el trabajo con los profesores de planta y de cátedra sobre bueno... cómo vamos a resolver cada uno de los objetivos que están previstos en los sylabus y en el planteamiento general del programa, pues si en esa medida hubo claro discusiones que dar, pero era el nacimiento, la implementación primera del programa en que nos llevaba pues a discutir a ganar en detalle y en especificidad lo que nos esperaba... ha habido claro renovación del registro calificado y en cierto sentido allí.
Participante 8	Ehh, pues me tocó ver la reforma del 2003, que fue muy interesante, fue la de donde nos acogimos al decreto 888d e la flexibilidad curricular, donde los planes dejaron de ser únicos para ser planes flexibles con el núcleo de formación fundamental, opción complementaria, énfasis y electivas, esto ha sido todo un proceso porque a los directivos les ha costado mucho, todavía les cuesta mucho, todavía les cuesta aceptar esta flexibilidad curricula
Participante 8	Yo creo que muchísimo (el papel en la reforma), porque a mí me pareció fascinante que el estudiante tuviera como esa opción de escoger su ruta, pero me tocó vivirlo con los directores, es decir, que no lo aceptaban aunque la universidad lo había impuesto y aunque ellos habían hecho ¡no querían!
Participante 4	En esa reforma curricular total porque a mí me toco liderar la reforma curricular porque en ese entonces yo era directora del programa de psicología... Emm y nos tocó revisar las áreas, hacer estados del arte...hicimos estados del arte por área, también nos organizamos por colectivos y cada coordinador del colectivo de los profesores revisaban su propia área, revisábamos también reorganizando sílabos viendo cómo se actualizaban y yo creo que la gente quedo como con esa dinámica de revisión y actualización y eso igual se usa ahora por ejemplo para la re acreditación del programa de psicología y... allí fue un momento difícil porque la gente está muy temerosa pensaban que se iban a quedar sin cursos, que si se bajan los cursos entonces ellos iban a dejar de ser profesores

Cuatro profesores que enseñan las asignaturas correspondientes al núcleo fundamental institucional como son las humanidades y la teología expresaron su poca participación en las reformas curriculares. Un profesor manifestó:

una concepción de liderazgo modelo protagónico, entonces el departamento o más particularmente este grupo no es líder en el modelo de esa concepción de protagonista, ni dentro del currículo porque a decir verdad nos tienen... o nos llaman o nos citan, mejor, pero *no nos llaman para hacer currículo*, tampoco la universidad creo que nos tiene en ese sentido como un grupo importante a ese nivel de protagonismo, no existe ese nivel ni se valida ese modelo

4.7 Liderazgo de servicio

En la concepción ignaciana del liderazgo la actitud de servicio forma parte de la identidad de una institución educativa como la Universidad. La autoridad se concibe como un servicio, que conduce a la transformación de las personas y a través de los individuos a la transformación de la sociedad. La función principal de un líder es ayudar a crecer a los miembros de la comunidad educativa para que “lleguen a ser presencia viva de Dios en el Mundo” (Nicolás, 2013). Una de las preguntas guía empleada en las entrevistas fue interrogar sobre sinónimos del verbo liderar; algunos hablaron también de sustantivos. Casi hay unanimidad sobre el equivalente sinónimo de liderar con el verbo servir. Es decir, considera el liderar como una vocación de servicio (Covey, 1993), equivale a ayudar y servir (Albrecht, 1996).

Tabla 8

Percepción de Liderazgo como servicio

<p>P1 sentir que el trabajo que uno hace desde el pequeño lugar o gran lugar que uno haga siempre estará basado en el principio del servicio y este pasa bajo los preceptos de San Ignacio en que siempre desde el directivo hasta el lugar, siempre estará una claridad de que lo que yo hago está al servicio de y no al servicio mío,</p>
<p>P2 Liderar es servir, es poner al servicio de un espacio, lugar, grupo de personas el conocimiento y capacidad y abonar esfuerzos... sumar, sumar, yo no concibo el liderazgo individual en ninguno de los sentidos.</p>
<p>P3 ¿Qué es ser jefe? Es una oportunidad de servir, eso es ser jefe, es tener la oportunidad de servirle a muchas más personas...Ehh me gusta mucho los cargos directivos en la javeriana porque son rotativos, entonces, el que yo sepa que voy a estar ahí solo tres años... o cuando me nombraron de decana que me dijeron que eran 3 meses, el que te pongan un límite y una temporalidad te obliga a ser muy creativo para bueno</p>
<p>P5 Escuchar, creo que ese es uno fundamental... servir, creo que es igualmente importante, discernir y los 3 verbos: escuchar, servir y discernir, obviamente que tienen un fundamento en el principio ignaciano</p>
<p>P8 “acompañar” y uno que para nosotros es muy profundo que es el “sapereable”), saber escuchar, porque en la perspectiva de los griegos específicamente el verbo significa saber escuchar, saber respetar, pero es orientado sobre todo a la coherencia, no simplemente es un “yo sé escuchar” si no que también es un “yo sé cambiar” es un “sé transformar” entonces me parece que esa expresión es muy profunda, me parece que es como importante.</p>

4.8. Validez y Confiabilidad

Según Erllandson et al., citado por Valenzuela-González y Flores-Fahara (2012) la validez se establece a través de ciertas técnicas que proveen confianza en los datos. Una de ellas es la Triangulación que se emplea para dar apoyo a un resultado, mostrando que este coincide con las observaciones y otras fuentes. En la investigación se empleó la triangulación con la teoría: interpretación a la luz del marco teórico (Figura 2).

Las categorías de servicio, currículo, formación, equipos, persona, que se encontraron en el proceso investigativo son abordados por los autores tanto de la mirada de los autores de las ciencias de la administración como de los investigadores sobre el fenómeno del liderazgo y la concepción educativa de la comunidad jesuita en su quehacer educativo. Lo anterior se observa en el contenido de este capítulo. Lo nuevo que aparece

en la investigación realizada es lo concerniente a la categoría familia, lo cual, de acuerdo a la literatura consultada no aparece explícitamente. Sin embargo, de forma implícita se puede observar en el marco teórico, en particular la mirada ignaciana, el valor de crear comunica, y una de ellas es la familia.

Otro instrumento es la verificación con los participantes en algunas entrevistas, al final se hizo un resumen consultando la opinión del entrevistado. Se enviaron las transcripciones de las entrevistas para que los profesores entrevistados confirmaran o modificaran los datos registrados. En términos generales se obtuvo respuesta de cinco profesores participantes. Las observaciones fueron mínimas lo que corrobora que lo consignado en las entrevistas transcritas corresponde a las percepciones de los entrevistados. Uno de ellos expresó que “hasta la respiración quedó consignada” Se establecieron diálogos informales con los entrevistados, dada la familiaridad del investigador con ellos. En el anexo E se consignan las respuestas, comentarios y confirmaciones, de 5 participantes a la solicitud de validar el texto de las entrevistas realizadas por medio del correo electrónico institucional

Capítulo 5

Conclusiones

Bajo la mirada de las ciencias de la administración, las experiencias de investigación sobre el fenómeno de liderazgo educativo y la perspectiva Ignaciana, lo que constituye el marco conceptual, se obtuvieron los hallazgos que a continuación se describen en forma sumaria. Esto se logró como consecuencia de la utilización del método estudio de caso cualitativo, logrando comprender el estilo de liderazgo de los profesores de la FHCS de la Universidad.

Se encontró en la investigación un estilo que enfatiza en la coherencia de vida del profesor líder, su testimonio y autenticidad: ejemplo de vida del docente en su quehacer educativo.

El autoconocimiento, el continuo formarse al que contribuyen los programas y cursos de liderazgo institucional, constituye una experiencia que marca un estilo de liderazgo ignaciano: liderarse a sí mismo, el examinarse, propio de la espiritualidad Ignaciana.

Se percibió una participación activa en las reformas curriculares, diseño de asignaturas, planes de estudio y procesos de acreditación de programas, lo que da una caracterización del estilo de liderazgo como creador de equipos (construcción de comunidad educativa) con una visión de futuro, promoviendo el cambio educativo. Por otra parte, en un grupo de profesores entrevistados la apreciación fue contraria, manifestaron poco interés por parte de las autoridades académicas de la Universidad de convocar o consultar a los profesores del área de humanidades a conformar los grupos responsables de las reformas curriculares.

Características como el acompañamiento a estudiantes, concepciones de liderazgo que lo identifican con el servicio o servir, conforman un estilo constitutivo de la identidad de la Universidad: liderar una vocación de servicio, que ayuda a crecer a los miembros de la comunidad educativa.

En el contexto de la investigación surgió, bajo el punto de vista funcional, la coexistencia de un liderazgo directivo con un liderazgo educativo relacionado en última instancia con el proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en el estudiante.

Durante el proceso de las entrevistas y grupo focal salió a la luz una categoría de gran significación debido a que no apareció en la literatura consultada en forma explícita: la categoría familia. El ambiente familiar de los líderes educativos conforma un estilo novedoso para esta investigación. La familia es inspiradora para los líderes educativos, el ejemplo de los padres en la vida familiar, los espacios familiares, son experiencias educativas que impactan a los profesores. Se corrobora una de las características de la investigación cualitativa: descubrir nuevos significados.

La fuente para la obtención de los datos y posterior interpretación, cuyos resultados se consignan en el capítulo 4 fueron los profesores de planta de los Departamentos de Humanidades, Ciencias Sociales y Comunicación y Lenguaje, de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad. Sería objeto de otra investigación dentro de la problemática del liderazgo, realizar una indagación con base en los profesores con vinculación, denominada hora cátedra o una combinación de estos con profesores de planta. Igual interés sería hacerla extensiva a otras Facultades, como Ingeniería, donde posiblemente se encontrarían estilos similares o diferentes de liderazgo.

Surge de la investigación una especie de llamado a integrar en los procesos curriculares (reformas, diseño de cursos, acreditaciones) aquellos profesores que forman parte del Departamento de Humanidades, ya que su contribución al proceso de formación de la Identidad de la Universidad es esencial para el logro de la intencionalidad formativa de la Excelencia Humana, consignada en su Misión y Visión.

Para el autor de esta tesis, desarrollar todo este proceso de investigación descubrió algo que era desconocido: las investigaciones que se han desarrollado a nivel global respecto al fenómeno del liderazgo educativo.

Hay que reconocer que faltó dar una respuesta más satisfactoria a unos de los objetivos secundarios, conocer más profundamente los programas de formación en liderazgo. Esto se lograría en un futuro participando activamente en dichas experiencias y tener un mayor contacto con quienes lideran estos programas.

No obstante lo anterior, hay una contribución de la investigación en el sentido de seguir motivando e inspirando a los profesores para que participen en los programas de formación en liderazgo que junto con otros programas específicos de formación disciplinar permitirán fortalecer las capacidades de los profesores. De ahí la importancia de destinar recursos financieros, entre otros, cuyos beneficios se obtienen de la resultante de invertir en liderazgo y en construir capacidades, como lo afirma Fullan (2010).

Se percibe una expectativa por conocer los resultados de esta investigación por parte de los directivos y profesores (en particular los entrevistados) de la FHCS de la Universidad. Es posible que ello sirva de apoyo para un programa de Maestría en Educación que viene diseñando y promoviendo la Facultad.

Un aporte significativo bajo el punto de vista del marco teórico fue la integración de las diferentes perspectivas, una especie de interdisciplinariedad, de los teóricos del liderazgo de las escuelas de la administración, los modelos de investigación empleados por autores de preponderancia en el campo educativo y toda esa visión espiritual e integral del modelo Ignaciano.

Referencias

Albrecht, K. (1996). Más allá de la gerencia ejecutiva: la demanda de liderazgo. En: *La Misión de la Empresa* (pp.35-61). Buenos Aries: Editorial Paidós.

- Baron, D., Allen, D., y McDonald, J. (2008) Learning From Looking at Student Work. *National Association of Secondary School Principals*, 9(1), 66-68. Recuperado de <http://search.proquest.com.millennium.itesm.mx/docview/234991955?accountid=150554>
- Beachum, F y Dentith, A (2004) . Teacher Leaders Creating Cultures of School Renewal and Transformation. *The Educational Forum*. West Lafayette: Spring 2004. Vol. 68, Iss.3; pg. 276, 11 pgs.
- Beachum, F., y Dentith, A. M. (2004).Teacher leaders creating cultures of school renewal and transformation. *The Educational Forum*, 68(3), 276-286. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/220695946?accountid=150554>
- Bolívar, A. *El Liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psicoperspectivas – Individuo y sociedad - . VOL. 9, No (JULIO – DICIEMBRE), 2010. Pp. 9-33.
- Carrere, J., Manzano, J.M., y Momimó de la Iglesia, J. (2013). *La planificación Estratégica, un indicador sobre el Liderazgo Pedagógico*. Teoría de la Educación – Educación y Cultura en la Sociedad de la Información. TESI, 14(2), 2013, pp. 7-517. Universidad de Salamanca.
- Casarini, M. (1999). *Teoría y diseño curricular*. México: Trillas.
- Castejón, J. L., Martínez, M.A. y Costa, M.P. Competencias Socioemocionales en el desarrollo Profesional del Maestro. (Socio-Emotional Competencies Of Teacher Professional Development). Facultad de Educación. UNED Educación XX1. 14.2, 2011, pp. 237-260. *Universidad de Alicante*.
- Castillo, G. (2012). *14 líderes inesperados*. Madrid: Rialp, 367 pp. Publicado en ESTUDIOS SOBRE EDUCACIÓN./VOL.23/2012/216-218.
- Collins, J. (20020). *Empresas que sobresale. Liderazgo del Nivel 5*. Bogotá: Editorial Norma.
- Corrie, Jacobson, S.L., Johnson, L., Ylimaki, R. y (2005). Successful leadership in challenging US schools: enabling principles, enabling schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 607-618. de <http://0-search.proquest.com.millennium.itesm.mx/docview/220445231?accountid=150554>
- Covey, S.R. *El liderazgo centrado en principios*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Buenos Aires. 1ª Edición, 1993. 451 páginas.

- Fernández , J.M., y Hernández, A., . *El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva*. Estudios sobre Educación/vol.24/2013/83-102.
- Guibert, J.M. (2014) *Diccionario de Liderazgo Ignaciano*. Ediciones Mensajero. Bilbao, España
- Guibert, J.M. (2011). Liderazgo y valores ignacianos. *Estudios Empresariales*, 137. Recuperado <http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=523>
- Jacobson, S.L., Johnson, L., Ylimaki, R. y Corrie (2005). Successful leadership in challenging US schools: enabling principles, enabling schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 607-618. Recuperado de <http://0-search.proquest.com.millennium.itesm.mx/docview/220445231?accountid=150554>
- Kotter, J.P. Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*. America Latina. Serie Liderazgo. Clásicos HBR. 1990. pp 17-25.
- Lowney, C. El Liderazgo al estilo de los Jesuitas: las mejores prácticas de una Compañía de 450 años que cambió el mundo. Editorial Norma 2004. Bogotá 354 páginas.
- Mollá, S.J., Darío. *Espiritualidad para educadores*. 2010 Ediciones Mensajero, S.A.U. Bilbao. España. 154 páginas.
- Montes Matte S.J., Fernando. *Formación para la misión. Especificidad ignaciana y su despliegue en su modelo de liderazgo*. Ponencia en el Seminario "Liderazgo Ignaciano y Justicia Social", organizado por AUSJAL y UNIJES, en la Universidad de Deusto, España. Recuperado 5 de Octubre <http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=432>
- Nicolás S.J., Adolfo. En busca de líderes espirituales. Reflexiones en el Encuentro con Directivos de las Universidades Jesuitas de Estados Unidos (AJCU). Chicago, USA. 12/10/2013. Recuperado el 21 de septiembre de 2014 <http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=422>
- Petty S.J., Miguel. El cambio educativo y la pedagogía ignaciana. 11/2010. Recuperado 5 de Octubre <http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=414>
- Pontificia Universidad Javeriana Cali (2003). *Formación en Liderazgo 2000-2012* , Formando Líderes para servir. Vicerrectoría del Medio Universitario Colección Vida Universitaria. Sello Editorial Javeriano.

- Steel, C. y Craig, E. (2006). Reworking industrial models, exploring contemporary ideas, and fostering teacher leadership. *Phi Delta Kappan*, 87(9), 676-680. Recuperado el 21 de septiembre de 2014 de <http://0-search.proquest.com.millennium.itesm.mx/docview/218531849?accountid=150554>
- Teilhard de Chardin S.J., P. *El Fenómeno Humano*. Taurus Ediciones, S.A., 1971. España. 383 páginas.
- Valenzuela, J. R. y Flores, M. (2012), *Fundamentos de Investigación Educativa*. Volumen 1. Monterrey, Nuevo León, México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Valenzuela, J. R. y Flores, M. (2012). *Fundamentos de Investigación Educativa*. Volumen 2. Monterrey, Nuevo León, México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Willinsky, J. (2005). Just say know? Schooling the knowledge society. *Blackwell Publishing Ltd*. 55 (1), 97-111. Recuperado de septiembre de 2014 de <http://0-search.proquest.com.millennium.itesm.mx/docview/214140306?accountid=150554>

Apéndices

Apéndice A. Guía para la entrevista

Tema o característica	Pregunta
Formación	<p>¿Qué opinión tiene usted sobre los programas de formación de liderazgo de la Universidad Javeriana?</p> <p>¿En la experiencia de su formación de postgrado ha sentido usted un cambio en el modo de enseñar?</p>
Ejemplo	¿Se considera usted un profesor líder?
Liderazgo Directivo	¿Cómo concibe usted el rol de Jefe de Departamento?
Persona - Ejemplo	<p>¿A quiénes de los profesores considera usted un líder educativo?</p> <p>¿Cuál cree usted es la principal función de un líder educativo?</p>
Cambio	¿Cuál ha sido su experiencia en las reformas curriculares?
Liderado Liderar - servir	<p>¿Qué verbo puede ser sinónimo de liderar?</p> <p>¿Qué profesores o personas de la comunidad educativa han influenciado en su formación y estilo de vida?</p>

Apéndice B. Transcripción Grupo Focal

Fecha realización foro: viernes 13 de marzo de 2015

Fechas realización transcripción foro: domingo 15 de marzo, martes 17 de marzo y viernes 20 de marzo

Duración del foro: 1:09:55

Armando Gandini (A.G.): Buenos días, primero que todo un agradecimiento por aceptar esta solicitud de colaboración. El motivo es hacer esta reunión, este dialogo abierto. Como les comenté estoy realizando la tesis de grado en el posgrado de Educación con el Tecnológico de Monterey. El tema que se escogió es el tema del liderazgo de los profesores de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Javeriana de Cali, concretamente aquellos que corresponden a los Departamentos de Humanidades, Comunicación y Ciencias Sociales.

El objetivo de la investigación es tratar de comprender qué estilos de liderazgos están entre la facultad, ¿Por qué se escogió el grupo de ustedes como grupo focal? En metodología se dice por conveniencia, entonces yo observo de que es un grupo que está cohesionado, que comparten las experiencias académicas, entonces ese fue el motivo por el cual lo escogí y el otro motivo es porque ustedes son profesores del núcleo institucional, llamémoslo así, en todo el tema que tiene que ver con las humanidades y la parte de la teología, si? ese es el motivo por el cual yo los escogí.

Para efectos de la dinámica y efectos de la grabación pues van diciendo el nombre en la medida en que van hablando, creo que no hay ningún problema y vamos a desarrollarlo con toda la confianza, no está de más decir la confidencialidad de la información que se va a tener, ya?

Bueno. Hagamos una presentación de cada uno de ustedes, especialmente en la parte de su formación, o sea, en su formación académica, si? Y entonces... y con base en eso damos inicio a la charla.

(D.G.): profesor del departamento de humanidades, me dedico a las áreas de teología y ética específicamente y en filosofía al área de historia, tengo formación en filosofía, en historia y en teología y título último obtenido en doctorado en teología.

(V.R.): soy docente de teología y tengo formación de filosofía, teología y educación, curso mi doctorado en educación en este momento.

(L.R.): con formación en filosofía, en teología, administración de empresas, pedagogía, mi último título es una maestría en educación y desarrollo humano y trabajo ética, teología y filosofía.

A.G.: muy bien. Comencemos con una pregunta: ¿se consideran cada uno de ustedes un profesor líder?

D.G.: eso depende del concepto de líder, si planteamos que el liderazgo es... digamos manejar opinión, permitir... digamos tener alguna ascendencia entre estudiantes o con estudiantes o profesores, uno podría decir que sí, pero si entendemos el liderazgo como aquel que lleva la

Apéndice C. Códigos y Familias – Aplicación Atlas Ti

Code Family: Persona

HU: Liderazgo Análisis
File: [C:\Documents and Settings\marcelav\Mis documents\Scientific Software\ATLAsTi\...\Liderazgo Análisis.hpr6]
Edited by: Super
Date/Time: 2015-04-08 14:44:58

Created: 2015-04-08 14:35:14 (Super)
Codes (6): [Discernimiento] [Educativo Líder] [Ejemplo] [Ignaciano] [Reconocimiento] [Sinónimo Liderazgo]
Quotation(s): 26

P 1: Entrevista.rtf - 1:2 [E: Yo creo una persona que se ..] (22:22) (Super)

Codes: [Educativo Líder - Family: Persona]

No memos

E: Yo creo una persona que se mueva en el liderazgo educativo, si yo me pongo en el lugar de estar acá yo digo que lo primero es tener un conocimiento y una claridad de, en el caso nuestro en qué carrera esta, cuál es ese plan de estudio que es lo que propone de que está compuesto quienes son los estudiantes, cuál es el perfil de los estudiantes que estudian comunicación, porque lo eligen como lo eligen, en que momento esa persona que llega a la universidad de alguna forma también luego se encuentra unos profesores que la medida en que esos, esas expectativas que traen esos estudiantes se pueden concretar y convertir en algo, en el proyecto de formación de ese estudiante en la medida que esos profesores realmente le puedan aportar y ayudar.

P 1: Entrevista.rtf - 1:6 [E: lo que pasa es que el lider..] (32:32) (Super)

Codes: [Ignaciano - Families (2): Formación, Persona]

No memos

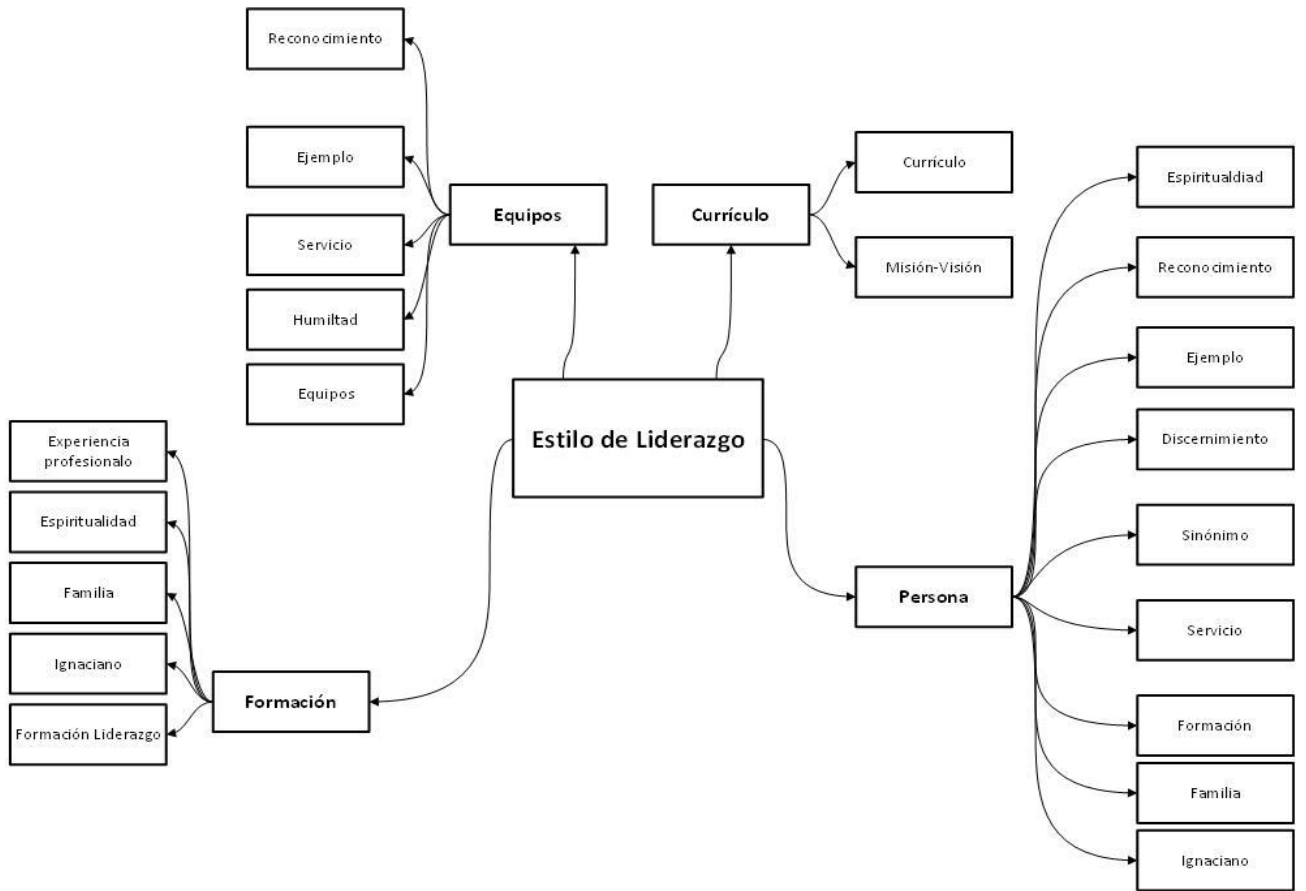
E: lo que pasa es que el liderazgo desde el punto de vista ignaciano, lo que me parece muchísimo más interesante es que siente uno que todos somos líderes y le da lugar a todos y se construye el liderazgo en la medida que yo sea líder desde mi propia vida, yo logre tener claridad del lugar que yo ocupo en ese espacio y en ese lugar, o sea el poder construir desde mi mismo primero, el poder tener la capacidad de riesgo, de proponer y de hablar y de decir, y no de pasar de allí de agache sino realmente arriesgar, proponer, evidenciar mi punto de vista, mi criterio, de tener la capacidad de escuchar al otro, de construir con el otro, en esa medida creo que el liderazgo desde lo que uno podría ver en la universidad pasa por una forma de pensamiento donde lo primero es verme yo mismo y construir desde mi misma.

P 1: Entrevista.rtf - 1:12 [a Universidad Javeriana se rig..] (40:40) (Super)

Codes: [Formación liderazgo - Family: Formación] [Ignaciano - Families (2): Formación, Persona]

No memosa Universidad Javeriana se rigen bajo unos principios y saber que eso que está dado institucionalmente que es la razón de ser y la esencia de las organizaciones uno debería tenerlo y conocerlo para poder ponerlo en esa labor de servicio en función de la educación porque en esa medida puede haber una construcción mucho más coherente y más clara de la formación que uno le está dando a los estudiantes, entonces parte de lo que uno siente es que la oportunidad que yo he tenido de formarme en formación de laicos, en los talleres.

Apéndice D. Códigos y Familias



Apéndice E. Respuesta validación de datos

Entrevistado 5

Transcripción

... o lleva el... digamos el... como la orientación de un proceso, perdón de... de una idea, en fin y que esa idea digamos es seguida por los demás y que los demás lo reconocen pues yo diría que no, es decir, eso no quiere decir que si de pronto se orienta más desde el orden natural, digamos, como de una ascendencia por reconocimiento epistemológico y por capacidad de gestionar podría decirse que sí hay ese componente, pero si es el liderazgo entendido desde el modelo de esa gestión, de ese gestionar independientemente de la gente, en fin, yo diría que no

Comentario

Es decir, lo que he dicho no quiere decir que cuando naturalmente los demás realizan ese reconocimiento de un líder por la autoridad epistemológica que representa su saber o por la capacidad de orientar que tiene visualizando metas, por ejemplo, no sea realmente un líder, pero lo que si no creo que lo es, es quien hace alarde de su capacidad de gestión o de su conocimiento independiente de la gente de sus necesidades. Este tipo de “liderazgo” no es

Transcripción

“acompañar” y uno que para nosotros es muy profundo que es el “sapereable” (no logro estar muy segura de que ese sea el verbo mencionado), *saber escuchar*.

Comentario

Saper aude, saber escuchar

Entrevistado 1

Armando, registraste hasta la respiración, súper textual, una maravilla volverlo a leer, muy interesante. Valido, apruebo y ratifico esta declaración de liderazgo je je
Gracias felicitaciones

Entrevistado 2

Señor Gandini:

En general está la información por mi suministrada. Hay imprecisiones en nombres Jerónimo y padre Astete. Páginas 9, 10 y 11.

Quedo atenta de nuevo a sus inquietudes.

Esperanza

Entrevistado 3

Buenas tardes, Dr. Gandini,

Disculpa la demora,

Te adjunto unas mínimas anotaciones.

En general, muy bien.

Me día cuenta que a veces no termino las frases, entonces el problema no es la transcripción sino mi forma de hablar.

Suerte

Entrevistado 4

Apreciado Armando,

Leí la transcripción con todo cuidado. Puede considerar la versión que le reenvié como la definitiva.

Lamento no poder volver sobre la tarea en este momento, por mis otras ocupaciones.

Un saludo.

