



**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

**Impacto Social de los Modelos Educativos Innovadores: Estudio de Caso para
El Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín.**

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones con Acentuación en Educación
Superior**

Presenta:

Gisela Ceballos Cano

Asesor(a) Tutor:

Jesús Sebastián García Alvarez.

Asesor Titular:

Dr. José Antonio Rodríguez Arroyo

Dedicatoria.

Con todo mi corazón y mi amor deseo darle mis agradecimientos a los familiares que me acompañaron en este proceso tan importante para mi vida, realizar mis estudios de maestría, gracias a ellos pude alcanzar mi sueño como profesional, porque cuando sentía que el futuro era turbio, siempre estuvieron allí para brindarme su compañía y su apoyo.

A mis padres por su apoyo incondicional y amor que me han brindado desde que nací, gracias a sus esfuerzos, trabajo y dedicación, soy la persona que soy hoy en día, siempre los llevaré en mi corazón.

A mi esposo, por su comprensión y por inspirarme a ser cada día mejor para ti, considero que gran parte de esta tesis lleva mucho de ti, gracias por brindarme tu apoyo incondicional.

A mi hijo, por que me motivas a ser cada día mejor, y sé que gracias a este logro profesional, te podré brindar un mejor futuro.

Agradecimientos.

A mis profesores, titular Dr. José Antonio Rodríguez Arroyo y profesor tutor Jesús Sebastián García Álvarez, por su acompañamiento y apoyo incondicional, ya que gracias a sus experiencias y retroalimentaciones lograron formarme como una profesional, donde al mismo tiempo me han preparado para enfrentar los grandes retos que tendré en mi vida profesional.

**Impacto Social de los Modelos Educativos Innovadores: Estudio de
Caso para
El Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín.**

Resumen

El presente documento contiene el proyecto de investigación realizado en el Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, en la cual busca dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo es el liderazgo dentro de la Institución Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín? llevada a cabo mediante una investigación de enfoque cualitativa y en un marco teórico sobre el liderazgo y el clima organizacional. Como instrumentos de apoyo en el campo de investigación, se hizo uso de la entrevista a directivos, coordinadores y colaboradores generales y las guías de observación a eventos realizados al interior de la Institución, los cuales al mismo tiempo serán contrastados con el clima organizacional aplicado cada año al interior de la misma, permitiendo llegar a la generación de valiosas conclusiones respecto al éxito de la distribución del liderazgo al interior de la institución y cómo sus colaboradores trabajan en su día a día para cumplir con la planeación estratégica de la misma.

Índice

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Capítulo I: Planteamiento del problema	9
1.1 Antecedentes	9
1.2 Planteamiento del problema	16
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo general.	18
1.3.2 Objetivos específicos.	18
1.4 Justificación	19
1.5 Delimitación	21
1.6 Limitaciones	22
1.7 Definición de términos	22
Capítulo II: Marco teórico	24
2.1 Liderazgo	24
2.1.1 Historia del liderazgo.	25
2.1.2 Liderazgo desde la administración.	27
2.1.3 El liderazgo en una institución educativa	30
2.1.4 Perspectivas del liderazgo.	33
2.1.5 Gestión y liderazgo educativo.	34
2.1.6 Liderazgo directivo y sus modos de ejercer.	36
2.1.7 Dimensiones del liderazgo.	38
2.2 Clima organizacional.	43
2.2.1 Historia del clima organizacional.	47
2.2.2 Perspectivas del clima organizacional.	51
2.2.3 Componentes del clima organizacional.	55
2.2.4 Dimensiones de clima organizacional.	56
2.3 Relación entre el concepto de liderazgo y clima organizacional.	57
Capítulo III: Método	64

3.1 Método de investigación.....	64
3.2 Población, participantes y selección de la muestra	68
3.2.1 Población y participantes	68
3.2.2 Selección de la muestra	68
3.3 Instrumentos para la recolección de datos	72
3.4 Prueba Piloto	74
3.5 Procedimientos en la aplicación de instrumentos.....	75
3.6 Análisis de datos.....	77
3.6.1 Transcripción de datos.	77
3.6.2 Registro de datos.....	78
3.6.3 Análisis de categorías.....	78
3.7 Aspectos éticos.....	78
Capítulo IV: Análisis de resultados	80
4.1 Resultados	81
4.2 Análisis de datos.....	85
4.2.1 Elementos coincidentes en las entrevistas de los directivos y coordinadores.	85
4.2.2 Elementos coincidentes en los instrumentos de observación.....	96
4.2.3 Análisis Clima Organizacional.....	102
Capítulo V: Conclusiones.....	106
5.1 Resumen de hallazgos	107
5.1.1 Planeación estratégica.....	108
5.1.2 Liderazgo distribuido.....	110
5.1.3 Capacitación.....	111
5.1.4 Trabajo en equipo	111
5.1.6 Clima organizacional	112
5.2 Limitaciones que afectaron el estudio	113
5.3 Formulación de recomendaciones	114
Referencias	118
Apéndices	121
Apéndice No 1	121

Apéndice No. 2	144
Apéndice No. 3	206
Apéndice No. 4	213
Curriculum Vitae	219

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz descripción de colaboradores	85
--	----

Capítulo I: Planteamiento del problema

El planteamiento del problema que corresponde al capítulo I, comprende la situación a investigar en El Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, Colombia. Esta investigación busca analizar si el liderazgo presente en la institución permite el cumplimiento de la misión y visión de la misma. La problemática a estudiar al interior de la institución educativa, pretende explorar la relación que existe en la distribución del líder ó líderes que trabajan para el cumplimiento de la misión institucional. Este capítulo se compone de cinco apartados, los cuales proporcionan la evaluación de los antecedentes del problema a investigar, el planteamiento del problema, la descripción de los objetivos que se desplegarán en la investigación, la justificación del caso, y la delimitación que integraron los alcances del estudio considerando las limitaciones que se puedan presentar al interior de la institución educativa.

1.1 Antecedentes

El Tecnológico de Monterrey fue fundado en 1943 por un grupo de empresarios mexicanos encabezado por don Eugenio Garza con la finalidad de formar líderes empresariales de alto desempeño inspirados en el MIT de Massachusetts.

La comunidad TEC es una institución educativa conformada por egresados, estudiantes, empleados, profesores, directores, vicerrectores, rectores, consejeros académicos y operativos, miembros y consejeros de las asociaciones civiles y consejo general.

El Tecnológico de Monterrey se crea como un “sistema educativo mexicano bajo el estatuto de Escuela Libre Universitaria, según el Decreto Presidencial expedido el 24 de julio de 1952 y publicado en el Diario Oficial de la Federación del 12 de septiembre del mismo año” (ITESM, 2005, p. 4). La institución tiene la facultad de determinar libremente su estructura, forma de gobierno, áreas de servicios educativos y de investigación, organización y políticas, sistema de cuotas y de becas y operaciones presupuestales (ITESM, 2005).

La máxima autoridad del Tecnológico de Monterrey es su Consejo General, mismo que delega en el Rector del Sistema del Tecnológico de Monterrey la responsabilidad de la operación. El Rector se apoya en los rectores de los 4 pilares que integran al Sistema Tecnológico de Monterrey: Universidad Virtual, TEC Salud, TEC Milenio y Tecnológico de Monterrey.

En la actualidad, el Sistema Tecnológico de Monterrey tiene presencia a nivel internacional, a través de oficinas de enlace presentes en Barcelona, Beijing, Bratislava, Dallas, Friburgo, Hangzhou, Madrid, Montreal, París, Shanghai, Vancouver y Washington; y de sedes en América Latina y el Caribe en las principales ciudades como Perú, Bogotá, Medellín, Panamá, Quito, Guayaquil, Chile, Houston y Dominicana.

La Sede Medellín nace como una oficina de enlace, en respuesta a la necesidad de capacitación que presentaba Suramericana de Seguros, la cual es una compañía holding multinacional con 70 años de experiencia con inversiones estratégicas en los sectores de banca, seguros, pensiones, ahorro e inversión.

Con la finalidad de capacitar a sus empleados con una universidad reconocida internacionalmente, Suramericana de Seguros, contacta al Tecnológico de Monterrey en

México quien comenzaba con un proyecto innovador de maestrías satelitales, las cuales logran posicionarse en el mercado de una forma excelente, gracias a que los empleados de Suramericana de Seguros que tenían acceso a sus estudios de maestrías, lograron ampliar sus conocimientos profesionales, lograr ascensos dentro de su área y consolidar el *Networking*, que es uno de los principales objetivos que tiene una persona al realizar sus estudios de maestría.

El Tecnológico de Monterrey les proporciona estudios de la Maestría en Administración a través de satélite para a sus altos directivos, y adicionalmente imparte otros programas de interés en educación educativa, los cuales fueron diseñados de acuerdo a las necesidades que se dieron a través de los diagnósticos empresariales, donde el objetivo principal era fortalecer las debilidades existentes en cada área de la organización así como ayudarle los empleados a potencializar sus competencias a través de estos cursos, logrando obtener un crecimiento personal y profesionalmente donde se daba un gana y gana en ambas figuras.

Gracias a estas actividades, El Tecnológico de Monterrey firma convenio de exclusividad con Suramericana de Seguros quien auspicia a la institución brindándoles oficinas en sus instalaciones naciendo así la oficina de enlace en Medellín en el año de 1998.

Dada la gran aceptación de los programas del Tecnológico de Monterrey en la ciudad de Medellín, deciden terminar la exclusividad que tenían con Suramericana de Seguros por lo que se toma la decisión de abrir la Sede Medellín en sus propias instalaciones bajo la Dirección de Sedes de América Latina que dependía de la Rectoría del Centro del ITESM. Es así que la Sede Medellín se inaugura el 13 de marzo del 2008

en el Centro Empresarial San Fernando Plaza, ubicado en la Milla de Oro de Medellín, donde se encuentra ubicado el centro financiero más importante de la ciudad.

El Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, está compuesto por una dirección general, dirección administrativa, coordinación académica, y coordinación comercial. Las sedes se distinguen del Sistema Tecnológico de Monterrey en que su organización es de forma matricial. Esto es que las áreas funcionales no sólo reportan a la dirección general de sede sino que también reportan a otro igual del sistema en México. El Sistema Tecnológico de Monterrey tiene una organización jerárquica, sin embargo en la actualidad se está realizando una transición de una organización jerárquica funcional a una por procesos con una estructura más plana sin tantos niveles con la finalidad de ser más eficientes y eficaces en el tiempo.

“En Colombia, se cuenta con 2 sedes: Sede Bogotá y Sede Medellín. Ambas sedes se dividen el territorio colombiano de acuerdo a su ubicación geográfica. De esta manera, la Sede Medellín atiende el norte del país y la costa como las siguientes ciudades”:

- Cartagena.
- Barranquilla.
- Santa Marta.
- Montería.
- Cali.
- Pereira.
- Manizales.

- Armenia.
- Popayán entre otras.

Los cambios efectuados en el último año en el Sistema Tecnológico de Monterrey y al crear una identidad única para la Universidad Virtual, la maestrías en línea son administradas y promocionadas por esta última, concentrando todos sus esfuerzos en el Campus Monterrey; quedando la sede con la promoción de los siguientes servicios académicos:

1. Programas abiertos: son diplomados, seminarios, cursos de actualización y certificaciones que se abren al público en general en distintos temas como habilidades gerenciales, coaching, finanzas, six sigma, administración de proyectos, normas financieras, entre otros.
2. Programas *In Company*: son cursos diseñados a la medida, de acuerdo a las necesidades que tenga el cliente en su actualidad, donde los participantes de los programas son los empleados ó directivos de la empresa, ésta ultima es la encargada de contratar la capacitación para sus empleados con el objetivo de cubrir las debilidades específicas. Los temas son puntuales y diversos.
3. Programas internacionales: son misiones empresariales o talleres cortos donde el participante viaja a México o a cualquier destino donde El Tecnológico de Monterrey tenga presencia como sede u oficina de enlace, allí los participantes tomarían sus capacitaciones con personas expertos en la materia de su interés.

4. *Study abroad*: son aquellos que se realizan con las universidades en convenio de la ciudad donde se encuentra ubicada la sede, donde se les permite a sus alumnos cursar uno o varios semestres de su carrera profesional en uno de los 31 Campus del Sistema Tecnológico de Monterrey en México.
5. Intercambios: son aquellos que se realizan con las mejores universidades de Medellín para que los alumnos que estén cursando su carrera profesional en el Sistema Tecnológico de Monterrey puedan cursar un semestre en esta ciudad.
6. Maestrías presenciales en México: son posgrados que se ofrecen a ejecutivos de la ciudad para cursar en México alguna maestría de forma presencial.

El Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín cuenta con 13 empleados, quienes atienden 112 alumnos de posgrados en su modalidad semipresencial y de educación ejecutiva 150 alumnos promedio anual. La oficina, está dividida por dos grandes áreas, la comercial y la administrativa. La primera cuenta con tres ejecutivos quienes promocionan todo el portafolio de servicios académicos. La segunda, se divide en 3 áreas, una coordinación académica quien atiende a los alumnos de posgrados semipresenciales y participantes de los programas ejecutivo, una segunda área de contabilidad integrada por una contadora pública y una auxiliar contable y por ultimo una coordinación de logística y recepción quienes le reportan a la Dirección Administrativa.

La Sede Medellín ha tenido presencia en la ciudad desde hace 15 años la cual ha logrado posicionar al Sistema Tecnológico de Monterrey como una institución de alto rendimiento, respaldada por su prestigioso nivel internacional.

De acuerdo a los antecedentes del Tecnológico de Monterrey – Sede Medellín, se busca en esta investigación la importancia que tiene el líder para su desarrollo económico y social en la ciudad, pues debido a los cambios a la que ha estado sometida en los últimos meses, necesita de un líder que sepa responder antes las situaciones adversas por la que atraviesa la institución.

Por lo anterior, también se debe considerar los antecedentes del liderazgo al interior de las instituciones educativas, pues estos están dirigidos hacia la misma figura que son los directores, porque de acuerdo al nivel jerárquico, ellos son las personas responsables de llevar al cambio a la institución, así como de convertirla en un centro educativo eficiente, enfrentado al líder a trabajar en los procesos complejos que caracteriza a las instituciones educativas, es importante que los líderes trabajen por mantener buenas relaciones con sus colaboradores y con las universidades y colegios de la ciudad, puesto que en la ciudad de Medellín, es fundamental mantener este tipo de relaciones ya que es una ciudad muy regionalista y conservadora.

Para finalizar, la importancia del líder al interior de una institución educativa consiste en invitar a toda la comunidad educativa, a participar en los cambios impuestos por el mercado.

1.2 Planteamiento del problema

En el desarrollo de esta investigación cualitativa, se ha elegido El Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, con la finalidad de explorar el liderazgo mediante la distribución del líder ó líderes que trabajan para el cumplimiento de la misión y visión institucional.

El área administrativa del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, tiene como propósito encargarse de que la oficina, cuente con un equipo de trabajo eficiente, donde se pueda medir su consolidación, compromiso, competitividad entre otros, que le puedan generar valor agregado tanto a la institución como a sus colaboradores, y de esta manera pueda brindar aportes significativos para el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Retomando lo expresado anteriormente, se puede evidenciar que la finalidad de esta investigación, dará los indicios del origen del liderazgo individual o grupal que haya al interior del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín. Así mismo como la interpretación por parte de los empleados de la planeación estratégica que comprende la misión y visión, adicional lo más importante, se considerarán los procesos que han guiado al equipo a cumplir con la planeación proyectada.

El objetivo central de la investigación cualitativa, se halla principalmente en la distribución del liderazgo entre los colaboradores del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, al trabajar para el cumplimiento de la planeación estratégica y el impacto social que estos tienen como modelo educativo de innovación, es decir, como lo alcanzan a percibir la comunidad de alumnos y su comunidad social.

Al respecto Singh (s/f) explica: “No se puede tomar como un hecho que el liderazgo siempre se origina con el directivo”, por lo tanto en esta investigación se debe describir detalladamente los procesos por medios de ordenamientos que puedan atribuir a qué tipo de liderazgo se implementa al interior del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, transformándose en una construcción de bases sólidas ante los colaboradores y la Dirección General.

Para alcanzar los resultados esperados en la investigación cualitativa, fué a través de evaluaciones que se les realizaron a los colaboradores del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, así como la Dirección General. En las mismas se evaluaron los factores que hacen parte de un liderazgo explícito al interior de la institución educativa.

En este orden de ideas la pregunta de investigación es ¿Cuáles son los factores que contribuyen en el desempeño de los colaboradores comerciales y administrativos, con la dirección y acompañamiento del líder ó líderes para trabajar en el cumplimiento de la misión y visión del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín?

La pregunta generada, considera que el Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, contempla dentro de sus procesos administrativos, los modelos innovadores como medio de partida para evidenciar el desempeño de los colaboradores de acuerdo a la planeación estratégica proyectada, corroborando al mismo tiempo que el perfil de sus empleados sean los idóneos y ejemplares para la institución educativa.

Se espera con esta investigación cualitativa que el Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, teniendo en cuenta que hace parte del Sistema Tecnológico de Monterrey, se consideró el mismo modelo innovador de gestión educativa y por consiguiente la gestión del mismo y sus factores.

Es de gran importancia resaltar que también se pretende realizar el factor de clima organizacional, puesto que en El Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, tiene como referente su aplicación en los últimos 4 años, teniendo una aplicación anual, pero sin generar correctivas en el mismo ante las solicitudes de los colaboradores.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Analizar e identificar los factores que contribuyen en el desempeño de los colaboradores comerciales y administrativos, con la dirección y acompañamiento del líder o líderes para trabajar en el cumplimiento de la misión y visión del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Aplicar un diagnóstico que evalúe el liderazgo al interior del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, tanto para los colaboradores comerciales y administrativos.
- Identificar los factores de incidencia que se dan en la distribución del liderazgo entre los colaboradores comerciales y administrativos que puedan afectar al cumplimiento de la planeación estratégica del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín.

- Crear un plan de evaluación de liderazgo que conlleve los factores de clima organizacional, para cumplir con los requerimientos del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, teniendo al mismo tiempo sinergia con el perfil y competencias de los colaboradores comerciales y administrativos.

1.4 Justificación

La investigación que se busca realizar en El Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, inicia en la búsqueda por conocer cuáles son los factores importantes a considerar en la distribución de liderazgo al interior de la institución educativa, entendiéndose como el cumplimiento de la misión y visión institucional por parte de los colaboradores.

Actualmente, las instituciones educativas se encuentran en la oleada de la innovación, competitividad, calidad académica entre otras, con el objetivo de imponer un posicionamiento estratégico en el mercado global, que logren diferenciarlas de sus instituciones educativas competentes. Por lo tanto es importante la generación del valor agregado en los servicios, puesto que este se encarga de mostrar en qué tipo de condiciones se encuentra la institución educativa en su interior, es decir, si todos los colaboradores están trabajando para llegar al mismo horizonte ó por el contrario varios de ellos no están trabajando para el mismo horizonte, llegando a perjudicar al equipo de trabajo porque se estaría perdiendo energías y fuerza laboral, porque no ayudaría a obtener los resultados esperados en cada uno de los procesos realizados al interior de la institución educativa.

Por lo anterior, una institución educativa debe trabajar por brindarles a sus colaboradores, un ambiente propicio de trabajo, donde se encuentren involucrados los factores de incidencia que se dan en la distribución del liderazgo al igual que los generados por el clima organizacional. Se le debe apostar a los factores mencionados anteriormente porque pueden afectar a la institución educativa directa o indirectamente en el desempeño de los colaboradores, quedando comprometida la planeación estratégica al no alcanzar los objetivos propuestos y al cumplimiento de los presupuestos proyectados correspondientes a los dos semestres que componen el año.

De esta forma se busca que los colaboradores comerciales y administrativos de El Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, se logren consolidar como un cimiento ante el Sistema Tecnológico de Monterrey, y por lo consiguiente logren un acompañamiento en general en cuanto a su desempeño y cumplimiento de metas; con la finalidad de conocer cuáles son los factores que llevan a obtener resultados de insatisfacción y satisfacción que involucren directamente el cumplimiento de la misión y visión institucional, ya sean internos o externos.

Considerando la implementación de un plan de mejora, se debe contemplar una planeación estratégica que se encuentre alineada a las oportunidades que deben mejorar los colaboradores comerciales y administrativos en cuanto a la distribución del liderazgo al interior de la institución educativa, porque pueden afectar negativamente a su desempeño y por ende no llegar al cumplimiento de metas y de esta manera generarse un malestar en cada uno de los colaboradores al sentir que su trabajo no es el deseado y esperado por la institución educativa, puesto que no está cumpliendo con los objetivos de su cargo y por ende a la consecución de los objetivos.

De igual manera se debe mejorar la calidad de vida de los colaboradores, incrementando su bienestar personal, haciendo sinergia con el clima organizacional en el mismo plan de mejora, porque aunque no se considere importante, es un factor que puede incidir en gran medida en el cumplimiento de las metas, porque donde un colaborador sienta que no está siendo valorado su trabajo y que sus oportunidades de crecimiento al interior de la institución educativa sean minimas, su desempeño laboral puede genera un impacto negativo en el cumplimiento de los objetivos y actividades asignadas.

Todos los factores relacionados con el liderazgo y el clima organizacional, son medidos en la institución educativa a través de instrumentos que den a conocer la evidencia de los temas que se desea abarcar en la investigación, teniendo como una proyección final conocer tanto las fortalezas y solucionar las oportunidades de mejora en la institución educativa, para diseñar e implementar planes adecuados que permitan contruibuir en el mejoramiento continuo de los procesos que componen la institución educativa.

1.5 Delimitación

El liderazgo influenciado puede mostrar diferentes factores, entre ellos el más importante es la influencia que pueden generar los colegas en el ámbito profesional, mostrando un gran movimiento en la comunidad de los colaboradores de la institución educativa (Singh, s/f).

Por tal razón esta investigación, tiene como delimitación un método de caso, basado en la aplicación de instrumentos a los colaboradores comerciales y administrativos del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín.

Este proyecto de investigación fue desarrollado a lo largo de un año, en el cual se realizó el trabajo de campo que comprende: recolección de evidencias, aplicación de los instrumentos asignados, análisis e interpretación de la información, con la finalidad de realizar los factores de desempeño de los colaboradores comerciales y administrativos a través de la distribución del líder ó líderes y se pueda dar origen a un plan de mejoramiento de acuerdo a los hallazgos encontrado en el trabajo de campo.

1.6 Limitaciones

En el desarrollo de la presente investigación, se pueden presentar algunas limitaciones las cuales se mencionan a continuación:

- 1) Que se presente rotación de colaboradores en el transcurso de la investigación.
- 2) Aplicación de instrumentos a profesores de planta.
- 3) Obtención de documentación relacionada con la planeación estratégica.

1.7 Definición de términos

- 1) **ITESM:** Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- 2) **Tecnológico de Monterrey:** es un Sistema Universitario mexicano que tiene como misión formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitiva internacionalmente en su campo profesional.

- 3) **Sede Medellín:** representa al Sistema Tecnológico de Monterrey en América Latina y el Caribe, teniendo presencia en la ciudad de Medellín, Colombia. No es considerada un Campus, porque su infraestructura no se lo permite, adicional de que no es permitido legalmente por la legislación Colombiana y cuenta con alrededor de 15 colaboradores.
- 4) **Oficina de enlace:** representa al Sistema Tecnológico de Monterrey en varios países de Europa y Asia. Se caracteriza al ser una oficina pequeña que cuenta alrededor con 3 colaboradores.
- 5) **Clima organizacional:** es el ambiente laboral generado por las emociones de los miembros de una institución educativa, relacionado con la motivación de los colaboradores y las condiciones que la institución brinda para un ambiente adecuado de trabajo.

De esta manera, investigar sobre el estado actual del liderazgo al interior de las instituciones educativas y cómo este puede afectar el clima organizacional y el cumplimiento de la planeación estratégica, lo cual implica una exhaustiva revisión de teorías que respalde por medio de argumentos valioso como las instituciones educativas de orden superior, pueden validar los hallazgos encontrados en la institución, así como en la contribución de la formulación de sugerencias para el Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín.

Capítulo II: Marco teórico

El marco teórico de la presente investigación, facilita elementos indispensables para la sustentación de los conceptos relacionados con los temas a desarrollar, realizando una revisión de los conceptos de liderazgo y clima organizacional, además de la relación existente entre ambos conceptos.

Este capítulo está dividido en tres partes, donde se explica en las dos primeras el concepto global de los conceptos y una tercera parte donde se hace una revisión a nivel empírica de la relación de ambos conceptos.

Las revisiones de las teorías son fundamentadas de acuerdo al desarrollo del proyecto de investigación, considerando de esta manera los aspectos importantes e influyentes en el liderazgo y el clima organizacional al interior de las instituciones educativas.

2.1 Liderazgo

En este capítulo se explica de forma detallada como el concepto de liderazgo, sus procesos, implicaciones, desarrollo y aplicación del mismo al interior de una institución educativa. También éste fue analizado desde diferentes teorías que han hecho autores en lo largo de la historia, así como se relacionan éstas con la actualidad.

2.1.1 Historia del liderazgo.

Se pretende explicar la evolución que ha tenido el liderazgo al interior de las organizaciones y como este puede incidir para el cumplimiento de la planeación estratégica y posicionamiento en el mercado local, teniendo como referente algunos autores citados a continuación.

El líder nace o se hace, es una de las grandes preguntas que se hacen los directivos hoy en día, aunque su respuesta es ambigua porque no hay una uniformidad en las respuestas, muchos de ellos dicen que nacen y otros dicen que se hacen, es por esto que la formación académica se volvió un tema de interés para los profesionales, los cuales buscan a través de disciplinas y conocimientos fortalecer sus competencias para convertirse en grandes líderes al interior de la organización donde laboral o para la misma sociedad a la que pertenece, sin embargo otros afirman que es una combinación de las dos que naces y se hacen.

Por lo tanto Hiebaum (2009), afirma que el líder se hace a través de la academia, pues la educación es la única protección con la que cuenta el liderazgo. Éste autor centra su interés en la educación porque es ésta la que le permite a las personas enriquecer sus conocimientos, las cuales logran una transformación en sus vidas, convirtiéndose en unas personas cultas y educadas que le puede permitir en el presente y quizás en un futuro ser líderes gracias a las competencias que pudieron desarrollar en los estudios cursados.

A través de la historia se han conocido líderes como personas que han tenido nuevas visiones, que lucharon por conseguir un futuro mejor, Galiano (2009), citó algunos líderes que han marcado historia por su legado;

- a. John F. Kenenedy.
- b. Martin L. King.
- c. Ernesto Che Guevara
- d. Fidel Castro
- e. Nelson Mandela

Los líderes mencionados anteriormente se caracterizaron por alcanzar grandes logros humanos, sacando provecho de necesidades que tuvieron sus seguidores, sembrando en ellos esperanza en la búsqueda de la solución.

En lo anterior, se puede apreciar el arte aplicado, donde primero el líder se auto dirige y después dirige a los demás, lo que le llevará a tener una respuesta positiva de sus simpatizantes, consolidando grandes grupos de seguidores. Por lo dicho anteriormente, hoy en día las instituciones educativas buscan conseguir personas líderes que les facilite el cumplimiento de los objetivos, puesto que gracias a sus competencias y personalidad pueden influir de una manera más fácil en los demás colaboradores, donde de manera no tan directa puede lograr que los colaboradores que integran la institución educativa trabajen hacia un mismo horizonte.

“El éxito de los líderes a través de los tiempos se ha caracterizado por que éstos han tenido una personalidad única que les permitió convertirse en un ejemplo a seguir ante la sociedad, a continuación se mencionan algunos comportamientos que han tenido estos buenos líderes (Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, 2012)”.

- a. Son personas que un carisma emotivo, que les permiten tener regularmente expresiones positivas en público.
- b. Cuentan con una comunicación positiva ante sus seguidores.

- c. Muestran gestos de cercanía y amabilidad con las personas que lo rodean.
- d. Son capaces de influir positivamente en los demás, con el objetivo de darle un buen significado de su existencia, ya sea en el trabajo ó personalmente.
- e. Son personas objetivas en las tomas de decisiones.

Al cumplir con los comportamientos mencionados anteriormente se confirma la teoría de los autores Zayas y Cabrera (2006), quienes afirman que el liderazgo hace presencia en toda la humanidad, donde los líderes humanos son personas que cuentan con una personalidad y características fuertes que los hacen ser distintos a las demás personas, los cuales deben hacer un papel decisivo en una situación determinada.

Es por esto que gracias a estas personas, se logran movimientos significativos en la misma humanidad, donde pequeños actos se convierten en grandes ejemplos de motivación para sus seguidores, al sentirse motivados en trabajar para el mismo objetivo y quizás para en un futuro no muy lejano se pueden convertir también líderes.

2.1.2 Liderazgo desde la administración.

La gestión del liderazgo trabaja de la mano con la administración de una institución educativa, por lo cual es importante analizar el significado de la administración, para estudiar el concepto de gestión del liderazgo.

Perozo (2006), define la administración como el proceso para proyectar y sostener un entorno económico, donde trabajando en equipo, los colaboradores pueden cumplir eficientemente con los objetivos propuestos de la organización; es decir que para que una organización logre alcanzar los objetivos requiere del esfuerzo de todos sus

colaboradores. Es importante reconocer que debe reconocerse el esfuerzo hecho por cada uno de los colaboradores, sin importar el cargo que desempeñe dentro de la organización, porque gracias al desempeño laboral de cada uno, la organización puede cumplir con los objetivos planeados.

La administración cuenta con procesos que apoya a la sincronización del trabajo en equipo, para ejecutar tareas comunes entre los colaboradores y de esta forma alcanzar el logro de los objetivos, tanto de las actividades laborales de cada colaborador así como el de la organización.

Actualmente las organizaciones le están dando mucha importancia al trabajo en equipo, porque le permite ser más eficiente y efectivo en el tiempo para el cumplimiento y desarrollo de los procesos, además que entre los colaboradores mismos, aprenden a conocer las cualidades y fortalezas, donde en una distribución de actividades, los roles asignados son más acordes a las cualidades, permitiendo desarrollar de una manera más rápida las actividades que requiera de un trabajo en equipo.

Por otro lado Ortiz (2009, p. 10), comenta que *“la importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos”*, ayudando a la organización a obtener personal capacitado, relaciones humanas, materiales y tecnología, donde el mejoramiento continuo se convierte en el objetivo organizacional.

Dado a lo mencionado anteriormente, es vital para cada organización contar con personal capacitado, donde la misma organización deberá invertir en la capacidad intelectual de los colaboradores más destacados al interior de la misma y de esta forma pueda llegar al cumplimiento de los objetivos; si una organización no ve viable el tema

de capacitación y decide no hacerlo, puede poner en riesgo el futuro de la organización, porque el comportamiento del mercado cada día es más actualizado, donde las organizaciones deben estar preparadas para responder a las necesidades de la sociedad.

Así mismo, para lograr el éxito administrativo, debe existir conectividad con el liderazgo, donde comenta el autor Convey (citado en Ferrer, Clemenza y Romero, 2006) que la teoría del líder se basa en principios, haciendo énfasis que la construcción de una organización se debe basar en principios éticos válidos, que permitan un excelente servicio al cliente, justicia y equidad, en el cual deberá asumir a cabalidad sus roles de líder.

Es muy importante los principios que menciona el autor, la ética, tanto profesional como personal, porque gracias a ella, todos los procesos y las comunicaciones dadas al interior de la organización, son transparentes, permitiendo tener un horizonte más claro y permitiendo ser más objetivos en la toma de decisiones en caso de cometer errores donde la decisión que se tome sea la que mejor le favorezca a la organización; en caso contrario al no ser transparente a través de la ética, se puede dar cierto número de dificultades o incidentes que pueden afectar el desempeño de la organización, generando un desgaste para cada uno de los empleados, porque no tendrían un horizonte claro y no estarían trabajando bajo un mismo ideal.

2.1.3 El liderazgo en una institución educativa.

Pareja (2009), explica que la relación que tiene el liderazgo con una institución educativa es algo compleja, pudiendo dificultar el vínculo existente en la relación entre las teorías e hipótesis, a pesar de las dificultades originadas por la relación existente, el liderazgo hace parte del discurso educativo. A través de la historia se puede encontrar que la figura del liderazgo al interior de las instituciones educativas ha tenido una difícil evolución.

Al hablar del líder de una institución educativa, por iniciativa propia, las personas creen que es el director, pero de acuerdo a la evolución que ha tenido este término en el medio, ya no es necesario que el líder sea el director, pues muchas veces las instituciones educativas cuentan con directores que no son líderes; por esta transición que se ha presentado en las instituciones educativas, se busca hoy en día hablar del liderazgo, haciendo énfasis de que está a cargo de todos los miembros de la institución educativa ó de algunas personas que cuentan con las características y competencias para ser líderes al interior de las misma, donde podrían crear movimientos significativos en cada uno de los procesos a liderar, logrando al mismo tiempo la consolidación del equipo de trabajo; como se menciono anteriormente, puede ser uno o varios, lo importante es que la figura del líder si exista al interior de una institución educativa, porque al no existir esta figura, sería una situación muy compleja para la misma institución educativa, para alcanzar el logro de los objetivos y la obtención de los resultados proyectados en la planeación estratégica de la institución.

Las instituciones educativas, se posicionan en el mercado a través del tiempo y de la experiencia obtenida a lo largo de su propia historia y de los tipos de liderazgo que

han tenido, los cuales a través de sus experiencias vividas logran diferenciar su estilo de otras instituciones.

Aunque es importante reconocer que una institución educativa puede contar uno o varios líderes por largas décadas y de un momento a otro en un cambio institucional ya no contar con ninguno y así la institución educativa cuente con un nombre posicionado en el mercado, no tiene garantizado su mantenimiento en el mismo, porque cada organización depende de personas líderes para evolucionar en el mercado y así mismo ser capaces de responder a las necesidades que solicita la sociedad.

Es por esto que hoy en día se encuentran en el mercado fracasos de grandes instituciones educativas donde al no contar con líderes pierden su marca e imagen, dirigiéndose al fracaso institucional y permitiéndole al mismo tiempo a otras instituciones surgir en el mercado gracias a personas líderes existentes en su equipo de colaboradores.

Es posible realizar una fusión sobre ambos conceptos, pues la marca que representa el líder, necesita que éste sea una persona que proyecte pasión por la institución y se encargue por medio de la inspiración promocionar la institución en el mercado (Senge, 2006).

Esto es importante porque las instituciones educativas no solo son encargadas de generar conocimiento y nuevos modelos teóricos a sus alumnos, sino que antes deben consolidar a la institución como un sistema, por lo cual su líder, deberá mostrar interés en fomentar cambios acordes a las necesidades del mercado, participando en el crecimiento económico del país, pues son sus egresados las personas idóneas en plasmar y en ejercer como profesionales la visión internacional de la institución, porque es ahí

donde se ve el resultado final de las instituciones educativas que es formar personas líderes que ayuden en la contribución de una mejor sociedad.

Paralelo a lo anterior, la institución educativa debe darle seguimiento a sus fortalezas y oportunidades con el objetivo de construir planes de mejora para incrementar los niveles de calidad de los servicios académicos ofrecidos en el mercado; esto lo podrá alcanzar promoviendo el desarrollo de todos los miembros de la institución educativa.

Adicional debe dar seguimiento a las retroalimentaciones halladas por parte de los colaboradores de la institución educativa ó por personas externas, lo cual le permite como institución reinventarse como institución educativa para ofrecer un mejor servicios a sus alumnos y así poder contribuir al crecimiento de la nación.

Por otra parte encontramos al autor Lorenzo (citado en Hué, Serrano y Bardisa, 2012), quien afirma que los directores ejercen un liderazgo más orientado a la supervivencia porque se enfrenta a situaciones adversas con docentes que en algunas ocasiones tienden a ser agresivos por las circunstancias.

Es por esto que las instituciones educativas deben construir planes estratégicos, donde brinden a los líderes herramientas que les ayuden a contrarrestar dichas situaciones. En este caso, si el director no se siente capaz de darle seguimiento o de tratar este tipo de conductas originarias de sus colaboradores, debe trabajar por fortalecerlas, porque de alguna manera puede generar impactos negativos al interior de la institución educativa, porque no es visto como el líder que debe ser, fomentando de algún modo su debilidad, la cual es reconocida por sus colaboradores, siendo así un obstaculo para trabajar en la misma línea y bajo los mismo objetivos de la institución.

2.1.4 Perspectivas del liderazgo.

Al respecto de los autores Lorenzo, Lorenzo y Pareja, (citados en Pareja, 2009), expresan que el liderazgo tiene tres perspectivas que se mencionan a continuación:

- a. La primera perspectiva son las cualidades del líder como persona. Un líder bajo esta visión es una persona única que cuenta con cualidades y características que las demás personas alrededor no poseen ya sea en el ámbito profesional ó personal. Estos líderes se caracterizan al tener conductas más o menos estables, que les permite consolidarse como personas ejemplos a seguir por las personas que se encuentran en su entorno, donde cada una de ellas, se motivaría a ser cada día más parecida a la persona lider, permitiendo ser cada día mejor persona.
- b. La segunda, se encarga de mirar las limitaciones de la naturaleza humana, donde se evidencia si es posible que una persona sea capaz de sacar a flote una organización en general. Las situaciones anteriores, son las encargadas de hacer al líder al interior de las instituciones educativas, y a salvo de uno podrán existir varias personas con este mismo tipo de postura. Por lo tanto éste tipo de situaciones muchas veces permiten descubrir personas líderes que quizás nunca se llegaron a imaginar que lo eran, porque son situaciones que pueden influir positivamente y que de alguna manera llevan a la realización de grandes retos al interior de las organizaciones.
- c. Por último tenemos a la postura coyuntural, ésta entiende el liderazgo como un fenómeno que conecta a cada una de las características de los

colaboradores con el ecosistema donde interactúan, con el objetivo de trabajar de la mano los proyectos institucionales; esto es más conocido como el trabajo en equipo pero dirigido por una persona líder que los motiva a ser más eficiente y efectivos en el tiempo.

2.1.5 Gestión y liderazgo educativo.

Pedraja (2011), afirma que el liderazgo puede ser implementado al interior de cualquier institución educativa, sin importar el nivel socio económico al que se pertenezca, de ahí a que muchas instituciones de niveles socioeconómicos bajos obtengan mejores resultados en sus objetivos, que aquellas instituciones que pertenecen a un mejor nivel socioeconómico, las cuales pueden ser que no logren sus objetivos propuestos porque no cuentan con uno ó varios líderes al interior de la institución educativa.

La diferencia entre las instituciones educativas mencionadas, se concentra en la calidad de gestión y liderazgo que realice el director al interior de la misma, el cual adquiere como compromiso sacar a la organización adelante por medio de indicadores de motivación y capacitación que arrojen buenos resultados en sus colaboradores y que le permitan a la institución educativa posicionarse en el mercado por sus procesos y altos niveles en sus estándares educativos.

El liderazgo perteneciente a las altas esferas de la dirección de las instituciones educativas, debe centrar sus fines en estrategias que generen impacto en la motivación de los miembros de la institución, afirmando que estas deben ser monitoreadas porque no siempre pueden mejorar en el cumplimiento de la planeación estratégica de la

institución por el autor Barker (citado en Pedraja, 2011). Éstas al no ser monitoreadas como dice el autor, puede perder el cumplimiento de sus objetivos y por ende al no cumplimiento de la planeación estratégica.

Con lo dicho anteriormente, se puede apreciar que la figura del líder requiere características puntuales que lo hagan capaz de liderar a toda una comunidad educativa, considerando tanto a sus colaboradores, alumnos y la comunidad de personas que se encuentran en su entorno, donde al tener propuestas innovadoras, permite dar respuestas de calidad para alcanzar logros importantes en la calidad del servicios que ofrecen, así todos los colaboradores trabajarán hacia un mismo objetivo y ayudarán a construir los retos institucionales, plasmados en la misión y visión institucional.

De esta manera Rodríguez (2011), expresa que para una institución educativa pueda cumplir con los desafíos adquiridos en la planeación estratégica, deberá existir cierto grado de afinidad con la sociedad a la cual pretende llegar con sus servicios académicos, permitiéndoles conocer sus valores y principios institucionales. En este sentido el líder deberá realizar de una forma adecuada la gestión del liderazgo con la finalidad de generar procesos adecuados al interior de la institución educativa que les permita sobresalir en la comunidad a la cual pertenecen.

En una institución educativa, los procesos internos, son los que generan gran impacto para la consecución de los objetivos institucionales, por ende cada institución cuenta con un sinnúmero de procesos únicos con los cuales crean valor a los servicios académicos ofrecidos, y así poder dar satisfacción a sus clientes (Valenzuela, 2004).

2.1.6 Liderazgo directivo y sus modos de ejercer.

El liderazgo es un concepto amplio en la literatura a través de los tiempos, pues algunos autores lo exponen de acuerdo a su función, ejecución y desarrollo entre otros, por esto se aborda a continuación los tipos de liderazgo que explican los autores López, Álvarez, y Hué (2010):

a. *Centrado en principios.*

Este liderazgo se caracteriza porque es guiado por principios básicos que son la dirección de todas las actuaciones. Se preocupa por aplicarlo desde el legítimo humanismo.

b. *Transcultural.*

Éste líder debe estar preparado para trabajar con personas de diferentes culturas en una misma organización.

c. *Global.*

Estos líderes deben trabajar bajo contextos multiculturales, lo cual los llevará a desarrollar ese tipo de competencias y habilidades.

d. *Estratégico.*

Da un adecuado acompañamiento a la organización en cuanto como deben afrontar situaciones adversas provenientes de los tiempos cambiantes.

e. *Visionario.*

Se encarga de desarrollar su propia visión de la institución educativa.

f. *Ético.*

Este líder debe poseer valores que le permitan la confrontación ante situaciones adversas al interior de la institución educativa, como lo son la cooperación y justicia.

g. Liderazgo estratégico.

Consiste en tener autoridad directa ante los miembros de las comunidades educativas, tanto en la comunicación como en la consecución de las estrategias.

Existen infinitas respuestas sobre el concepto del liderazgo, pero existe cierta conectividad entre ellas, porque siempre se busca hallar una persona con ciertas características que le permitan a la organización para la cual trabaja cumplir con los retos que tienen proyectados, entre los más destacados se encuentran los mencionados a continuación por Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey (2012):

- a. Tener la capacidad de desarrollar ideas innovadoras que permitan el cumplimiento de la visión. Además que logre el seguimiento de los colaboradores que integran la institución educativa, porque al no contar con ellos, así las ideas sean muy innovadoras, es difícil que se de el cumplimiento de la planeación estratégica.
- b. Para el desarrollo de las ideas innovadoras deberá regirse por los valores institucionales, así existirá congruencia entre los valores del líder y los institucionales. Es de vital importancia que se de el respeto por los valores instituciones, porque de algún modo se esta respetando la cultura institucional.

- c. Contar con la competencia de influenciar a los miembros de la comunidad, convirtiéndose en un ejemplo a seguir por sus acciones.
- d. Ser capaz de tomar decisiones frente a situaciones adversas que este viviendo la organización, pero que de alguna manera se esfuerce por proteger a toda la comunidad que depende de él como líder, en este caso puntual, estarían involucrados, los alumnos, profesores, personal administrativo y la comunidad que rodea la institución educativa.

2.1.7 Dimensiones del liderazgo.

“El liderazgo se evalúa bajo diversas dimensiones, las cuales se explican a continuación por los autores Chamorro, Fernández y Díaz, (2008)”.

a. Transformacional.

Este se divide en las siguientes dimensiones

- Carisma.

Es la capacidad que posee el líder ó director para motivar a sus colaboradores para realizar las actividades de su cargo, ésta también hace referencia al respeto que éste se debe ganar ante la comunidad educativa que tiene a su cargo, de no existir respeto al líder por parte de los colaboradores, es más difícil para el líder contar con seguidores, lo cual podría afectar de manera directa al no cumplimiento de los objetivos y por ende al no cumplimiento de la planeación estratégica.

- Consideración individual.

Éste líder debe considerar que cada uno de los colaboradores puede sufrir inconvenientes en la realización de las actividades, por tal razón deberá prestar un acompañamiento personalizado, brindando de esta manera un entrenamiento efectivo, pues se basa en dar y recibir retroalimentación de los acompañamientos brindados. Es importante que este acompañamiento siempre se de, no necesariamente a todos los colaboradores que hacen parte del equipo de trabajo sino a aquellos que más lo necesiten, siempre van existir colaboradores más vulnerables ó emocionales que se pueden afectar su trabajo por situaciones personales o laborales que afecten su vida; mientras que otros colaboradores pueden ser más estables emocionalmente, mostrando un equilibrio propio entre su vida personal y laboral.

- Estimulación intelectual.

El líder brinda capacitación técnica a todos los colaboradores, con la finalidad de que éstos sean capaces de alcanzar los objetivos organizacionales. Este tipo de capacitaciones se deben dar a diario al interior de toda institución educativa, porque no todas las actividades son conocidas por los colaboradores, por ende dicha capacitación ayuda a optimizar

esfuerzos en los procesos, donde la institución educativa es la más beneficiada, al contar con procesos bien ejecutados.

- Inspiración.

El líder, para lograr el involucramiento de los colaboradores con la visión de la organización, muestra una actitud optimista con ellos. El ser un líder optimista, puede conseguir de una manera más rápida el seguimiento de todos los colaboradores, porque les permite ver las dimensiones de la realidad desde otro modo de ver las cosas, facilitando la ejecución de las actividades laborales.

- Tolerancia psicológica.

Maneja las situaciones adversas que se puedan presentar al interior de la organización con humor. La psicología puede jugar un papel importante en cada uno de los colaboradores, porque las personas son emocionales y al ser el líder capaz de manejar esas emocionalidades, puede lograr construir un equipo de colaboradores efectivos y eficientes en el tiempo.

- Liderazgo hacia arriba.

Éste líder está de la misma parte de los colaboradores, encargándose de defender sus ideas, opiniones ante las directivas involucradas. Un líder trabajando bajo la misma línea de los colaboradores, siempre podrá contar con el apoyo

incondicional de los colaboradores, porque estos al sentirse respaldados, también se encargan de respaldar a su líder, cuando lo necesite.

b. Instruccional.

Este se divide en las siguientes dimensiones.

- Definición de la misión de la escuela.

El líder construye la visión de la institución, definiendo metas y acciones que ayuden a su cumplimiento.

- Clima de aprendizaje.

Es el encargado de facilitar un clima de aprendizaje organizado para gestar una cultura organizacional, basada en valores de participación y colaboración.

- Visibilidad.

Debe mantener activa las relaciones interpersonales con los alumnos y docentes, para dar seguimiento personalizado a sus inquietudes manifestadas.

c. Transaccional.

Para dar realización a este estilo de liderazgo, el líder de la organización tiene como referencia en su trabajo los valores de responsabilidad y honestidad, con la finalidad de dejar claros los objetivos de cada colaborador. Lo componen las siguientes dimensiones:

- Dirección por excepción.

Da seguimiento al desempeño de los docentes y deja que trabajen libremente, solo interviene cuando lo considera necesario. Es importante que el líder tenga todas las situaciones bajo control para evitar que situaciones adversas se le lleguen a salir de control y pueda generarse un malestar en el clima organizacional de la institución educativa.

- Dirección por contingencia.

El líder crea una relación de incentivos para el ascenso de sus colaboradores, el más conocido es el aumento de sueldos y ascenso al área administrativa.

d. No liderazgo.

“En esta forma, se visualiza la no participación de líder en las actividades programadas en la institución educativa así como en la toma de decisiones, dejando al descubierto la falta de compromiso que tiene con la institución y sus colaboradores. Lo comprende la siguiente dimensión”.

- Dejar hacer.

Se caracteriza por abandonar a sus colaboradores, es decir, no guiándolos en su consecución de objetivos y metas. De alguna forma este tipo de liderazgo puede afectar la operación de la institución educativa, dirigiéndola al fracaso institucional porque al no cumplir con los colaboradores con los objetivos de sus

áreas, la institución educativa tampoco llegaría al cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.2 Clima organizacional.

El clima organizacional es un concepto que se estudio en el presente capítulo, construyendo una síntesis desde diferentes perspectivas, por tal razón se citaran autores que lo han analizado.

Para garantizar que el clima organizacional tenga éxito en una institución educativa, ésta debe contar con credibilidad en los procesos, lo cual se ve plasmado en el resultado de sus servicios ofrecidos, la institución debe esforzarse por darle continuidad, para permitir alcanzar posicionamiento en el sector (Rivas, 2009).

En la administración de una institución educativa, se está considerando como referente en los procesos internos, la administración de los recursos humanos, el cual tiene ligado en sus subprocesos el clima organizacional, por consiguiente este ya será considerado como una actividad indispensable donde la administración tendrá el compromiso de monitorear constantemente a los colaboradores para sacar las respectivas mediciones y así poder realizar los cambios necesarios para un buen desarrollo de la organización.

De acuerdo a los cambios que presenta hoy en día el mundo, las organizaciones se ven en la obligación de evolucionar los procesos que ejecutan en su día a día, con el objetivo de asegurar su sostenibilidad en la economía, es por esto que el director del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, debe trabajar las cualidades que se

mencionan a continuación dadas por el autor Isaacs (2004), las cuales tienen mucha relevancia para lograr un ambiente armónico y deseable para trabajar, contribuyendo para el bienestar laboral y personal de los colaboradores y para la institución educativa.

Fortaleza.

El director de la institución educativa debe esforzarse para actuar bien, es decir, desempeñarse en todos los aspectos correctamente con la finalidad de guiarlo a buscar la verdad en todos los procesos, permitiendo el desarrollo de sus cualidades y sus competencias para que al mismo tiempo aproveche todos los talentos que posee con el objetivo de evitar la mediocridad laboral.

Responsabilidad.

Al aceptar la responsabilidad, el director debe trabajar por el bien de la institución educativa, comprometiéndose al cumplimiento de la misión y visión institucional, sin embargo la responsabilidad también va de la mano con la toma de decisiones en la cual deberá asumir lo positivo ó negativo.

La responsabilidad también se encargará de guiar al Director en seleccionar actividades que generen valor agregado a la institución educativa, atribuyendo trabajo humano hacia los colaboradores para laborar sincronizados hacia un mismo objetivo.

Sencillez.

Es importante resaltar esta cualidad porque le permitirá al director a entablar relaciones interpersonales tanto al interior del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín como con sus clientes, destacándose por ser una persona auténtica con naturalidad, lo cual se verá reflejado al evitar el ego y la tendencia al dominio.

En el habla.

El director debe cuidar lo que habla en público debiendo proyectar seguridad, credibilidad y dominio del tema. Deberá poner cuidado al citar autores, lugares visitados, para identificarse con el público sin necesidad de atribuir éxitos y excelencias que no posee.

En el actuar.

Las acciones del director deben ir en congruencia de lo que dice y de lo que hace para fomentar a que el equipo de trabajo labore siguiendo la misma línea. De esta forma, los resultados obtenidos serán consecuencia de las responsabilidades y actividades que asigne el director para contribuir al buen desarrollo de la institución educativa.

En el vestir.

Por las responsabilidades que debe cumplir el director del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, debe estar respaldado con una impecable presentación, lo cual favorecerá la comunicación no verbal con los clientes, alumnos y colaboradores, al mostrar su porte y elegancia profesional debido a que la imagen es primordial para vender un intangible como es la educación.

Cordialidad.

Entendiendo las responsabilidades y compromisos laborales que debe cumplir el director de una institución educativa, deberá fomentar las relaciones personales al interior de la organización con sus colaboradores, lo cual permitirá acompañamiento y formación hacia ellos en cuanto a sus actividades se refieren.

Se debe evitar tener un director independiente que considere que no necesita aprender de su entorno y por ende realizar mejoras para la institución educativa;

evidenciándose desinterés y poca preocupación por el equipo de trabajo y silencios que desmejoran el clima organizacional.

Optimismo.

Esta cualidad que debe acompañar al director es relevante porque le permite descubrir la parte positiva de los colaboradores y de situaciones adversas que se presentan en el día a día, aprovechándolas de este modo al máximo y sacando el mejor provecho.

Sin embargo, el director optimista también podrá descubrir oportunidades personales debiendo darle un manejo directivo, donde se muestre con buen sentido del humor para resolver situaciones difíciles sin afectar el trabajo en equipo y el clima organizacional de la institución educativa.

Para un buen resultado, es necesario que estas cualidades no sólo las posea el director de la institución sino que también todos los integrantes del equipo de la institución educativa. Cabe mencionar que los colaboradores son el activo de la institución porque gracias a ellos se atribuye los resultados de su trabajo conjuntamente con el acompañamiento del director.

El clima organizacional permitirá conocer las fortalezas y oportunidades en las cuales se debe mejorar para construir planes de mejora que le permita a la organización reinventarse en la economía y comportarse como un sistema.

De acuerdo a lo anterior, se entiende que las instituciones educativas deben comportarse como un sistema, el cual se dividirá en dos subsistemas, el interno más conocido como los colaboradores y el externo más conocido como los clientes y el

mercado, en este puntualmente está dirigido todos los esfuerzos de la institución educativa.

El compromiso que adquiere la institución educativa es generar la sinergia entre ambos subsistemas y mostrasen como un sistema consolidado que le permita a la institución educativa sobre llevar los cambios a los cuales se enfrenta día a día.

2.2.1 Historia del clima organizacional.

Se pretende explicar desde diferentes ángulos, la evolución que ha tenido el clima organizacional al interior de las organizaciones, teniendo como referente algunos autores citados a continuación.

Cuando una institución educativa se enfrenta a realizar cambios al interior, deberá considerar tanto los cambios tecnológicos como en la dirección y por ende en el capital humano. Estos cambios los contempla el clima organizacional, el cual es considerado como uno de los métodos principales para ayudar a las instituciones a realizar cambios exigidos por su entorno interno y externo.

Bennis (citado en Vázquez, 2006) comenta que el desarrollo organizacional, lo comprenden tres etapas:

- a. Inicia con la hipótesis del cambio que deben enfrentar las instituciones en la adaptación para construir nuevos modelos organizacionales.
- b. La organización debe permanecer en constantes cambios.
- c. Por parte de los colaboradores debe existir conciencia social.

Kolb, (citado en Vásquez, 2006, p. 117) define al clima organizacional como “*el resumen del patrón de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado*”. Lo anterior se puede interpretar como la motivación que reciben los colaboradores por parte de la organización reflejado en los resultados obtenidos por ella.

Por su parte Davis (citado en Vásquez, 2006, p. 117), define el clima organizacional como “*el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de alguna compañía*”. Esta definición está más orientada al entorno en que los trabajadores interactúan en las diferentes áreas que forman a la institución.

Otros autores que han definido el clima organizacional son Katz y Kahn (citado en Vásquez, 2006, p. 117), quienes mencionan que “*refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y como ejerce la autoridad dentro del sistema*”. Esta definición es más completa porque integra conceptos que conforman la institución tanto de forma intangible como tangible.

Analizando los autores citados, permiten concluir que el clima organizacional reúne las aptitudes, actitudes, comportamientos y creencias de los colaboradores, los cuales se ven reflejados en los valores de la organización.

De igual forma también es importante la interacción entre los colaboradores al trabajar en equipos porque van generando sentido de pertenecía en todos los procesos, lo cual conlleva a tener significados relevantes en las relaciones interpersonales de los colaboradores.

En este orden de ideas, el clima organizacional dentro de las instituciones educativas es considerado por Hernández (citado en Vásquez, 2006, p. 118), como *“la influencia que tienen los elementos estructurales sobre el clima y como éste influye en los elementos subjetivos de la organización”*. De acuerdo a esta teoría se deben considerar los elementos objetivos y subjetivos donde el clima organizacional se encuentra en medio de ambos, con la finalidad de que interactúen y puedan convertirlos en procesos dinámicos y con proyección.

Como elementos objetivos se encuentran la comunicación, el liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo; y como elementos subjetivos se mencionan la responsabilidad, conflicto, participación del colaborador y motivación.

Por lo tanto, los elementos objetivos y subjetivos que acompañan a los colaboradores, definen sus comportamientos al interior de la institución los cuales son los resultados de las relaciones interpersonales del trabajo en equipo, lo cual se ve consolidado en el sistema como modelos de trabajo. Es clave que estos comportamientos sean observados y estudiados por la institución, y mirar en qué forma los pueden corregir para que estos no afecten el clima organizacional.

Haciendo un recuento de la historia del clima organizacional, se puede apreciar que son varios los factores que pueden intervenir en su construcción y su consolidación al interior de una institución educativa; donde las personas responsables de administrarlo deben tener conciencia de cómo los colaboradores perciben la motivación laboral, lo cual se ve reflejado en su comportamiento y en el logro de sus objetivos, de acuerdo al autor Brunet, (citado en Vásquez, 2006, p. 119).

La institución educativa debe tener presente que debe someter a sus colaboradores a realizar cambios en sus comportamientos para su beneficio y de la institución, donde el trabajador podrá manifestar dos comportamientos, el primero será adaptarse a los cambios de formación y el segundo sería no poderse adaptar al cambio. Este último puede ser contraproducente para la institución porque no alcanzaría los resultados de los objetivos esperados de su cargo.

Varios componentes hacen parte del clima organizacional, donde los colaboradores como figuras claves en el proceso, tienen la oportunidad de tener interacción con los demás miembros de la institución educativa; dando origen a la vida de la institución, la cual se puede ver favorecida por los comportamientos positivos de los miembros ó desfavorecida al verse afectada por las interacciones negativas de los mismo colaboradores.

De esta manera, el clima organizacional, demuestra que puede ser intervenido por varios factores, por tal razón los colaboradores deberán tener compromiso institucional el cual abarcará su vida personal y laboral, pues de ellos dependen que la institución educativa pueda alcanzar los logros proyectados dentro de la planeación estratégica.

El clima organizacional se tiene presente al interior de una institución educativa, al ser una variable estratégica en las áreas administrativas ó de recursos humanos, las cuales deben considerar los valores, compromisos y creencias relacionadas con los objetivos, porque de esto depende el adecuado funcionamiento institucional de la institución educativa para garantizar el cumplimiento de metas, donde se verán reflejadas los esfuerzos realizados por los miembros de la comunidad educativa, al

existir una conectividad entre las metas personales de los individuos con las metas institucionales.

2.2.2 Perspectivas del clima organizacional.

En este apartado se explica el clima organizacional desde una mirada integral, en la cual entra en contacto, la institución educativa, los colaboradores y los directivos, puesto que la institución educativa pertenece a todas aquellas que la conforman.

Analizando la teoría (Badillo y Asencio, 2009), el clima organizacional desde una perspectiva general comprende la competitividad, las aperturas económicas y la globalización que son fenómenos que las organizaciones hoy en día deben enfrentar, volcando a la organización a ser más competitiva con la finalidad de ser un ente económico exitoso. La persona que está a cargo de los fenómenos mencionados es el líder, más conocido como el director, pues es él, quien realiza los mayores esfuerzos para lograr la eficiencia y productividad.

Por otro lado Marín (2009) contempla al clima organizacional bajo tres perspectivas que se mencionan a continuación:

a. Subjetiva:

Es donde se ven reflejados los procesos donde los colaboradores de una organización comparten sus experiencias vividas al interior de la misma.

b. Objetiva:

Esta pertenece a la organización porque es donde están representadas las descripciones de los colaboradores sobre el lineamiento estratégico de la organización.

c. *Interacción:*

Se da cuando existe sinergia entre las perspectivas subjetiva y objetiva.

Isaacs (2004) se refiere al clima organizacional como la cultura que deben aprender los colaboradores al pensar, decidir, sentir y actuar, lo cual les ayudará a tener una mejor percepción del futuro y al saber enfrentarse a los problemas que se presentan en el día a día. Adicionalmente, los colaboradores son intervenidos por reglas culturales, valores, y creencias porque influyen en su comportamiento como lo atribuible al clima organizacional (Contreras, Díaz y Hernández, 2012).

Uno de los factores claves que se tuvieron en cuenta en esta investigación es la motivación, la cual hace parte del clima organizacional al incidir en el desempeño de los colaboradores. A continuación se mencionan los elementos establecidos por David (2004), donde hace énfasis al cumplimiento de los objetivos de los colaboradores, los cuales están diseñados de acuerdo al área y experiencia con el propósito de que la motivación cumpla con alto potencial que logre una exigencia al colaborador en el cumplimiento de sus labores.

a. *La competencia técnica.*

En este elemento se debe identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades con las que cuentan los colaboradores, con el objetivo de

desarrollar las competencias necesarias por medio de capacitaciones, de esta manera se estaría motivando al colaborador de una forma indirecta.

b. Variedad.

En el diseño de las funciones de cada colaborador se debe buscar que siempre exista diversidad, para evitar la monotonía, lo cual incide directamente en un bajo desempeño laboral.

c. Conocer resultados.

La parte directiva de la institución se debe esforzar en crear medios que les permita conocer los resultados obtenidos de las actividades desarrolladas, de este modo el colaborador se sentirá motivado porque se estará midiendo todo su desempeño laboral.

d. Influir en las personas.

Muchas investigaciones han arrojado como resultado que los empleos más motivadores son los aquellos donde los colaboradores influyen directamente en otros colaboradores.

e. Disponer de retos óptimos.

Se busca que cada colaborador tenga un acompañamiento personalizado por parte del director para invitarlo a participar en proyectos futuros, con el objetivo de ir descubriendo competencias en él.

f. Autonomía.

La parte directiva de la institución educativa debe capacitar a los colaboradores con el objeto de que se conviertan en personas

independientes que puedan realizar sus actividades con su propio estilo, este elemento influye mucho en la motivación de los colaboradores.

g. Participar en la confección de proyectos de mejora.

Para el desarrollo de este elemento es clave que los colaboradores hayan participado en la toma de decisiones en la realización de planes de mejora al interior de la institución, en caso de no haber participado, lo deben incluir en su plan de carrera.

h. La motivación en relación con los demás.

Un buen clima organizacional permite una adecuada comunicación con los colaboradores, donde deberá existir el respeto mutuo y donde el equipo de trabajo buscará actuar en beneficio para la institución educativa.

Resumiendo lo anterior, el clima organizacional se define como las experiencias vividas al interior de la institución educativa por parte de la comunidad educativa en un mismo ambiente laboral propicio para encaminarse a cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales.

De acuerdo a la importancia que tiene el clima organizacional al interior de las instituciones educativas, debe estudiarse con el objetivo de contribuir de una manera formal a los colaboradores, los cuales están orientados con la planeación estratégica de la organización.

2.2.3 Componentes del clima organizacional.

Se pretende analizar los componentes que hacen parte del clima organizacional, con la finalidad de analizar los comportamientos que interfieren en el desarrollo de la institución educativa y la manera en que los colaboradores hacen parte de él a través de sus acciones, actitudes, interacción y cumplimiento de la misión y visión institucional.

En este punto de ideas es importante realizar un diagnóstico de lo que caracteriza el clima organizacional para identificar si estas están alineadas con las metas de la organización y si estas son reconocidas por los colaboradores, en caso de que no exista la alineación entre colaboradores y organización, se deberán generar estrategias que permitan mejorar su desenvolvimiento (Perozo, 2006).

Así se podrá identificar qué tipo de instrumentos se aplicarán, si la institución educativa es la responsable en el diseño de los mismos o si es un proveedor externo quien facilitará el servicio como la aplicación, tabulación y obtención de resultados.

Sin embargo, también se evaluará si la institución educativa brinda retroalimentación a los resultados obtenidos, creando planes de mejora que faciliten el óptimo desempeño laboral de los colaboradores.

El principal componente del clima organizacional es hallar el equilibrio organizacional el cual es citado por Mazerosky (2009) quien define como los resultados de los procesos, donde los colaboradores interactúan para dar soluciones a los problemas por medio de toma de decisiones, dejándose llevar por los valores, reglas y principios organizacionales.

Los resultados de un adecuado clima organizacional se ven reflejados en el equilibrio organizacional, el cual da origen al respeto e igualdad para todos los colaboradores de la organización.

Por otra parte, una adecuada gestión de comunicación por parte del directivo hacia sus colaboradores, podrá ser un detonante del equilibrio organizacional al permitir que los subalternos tengan claro cuáles son sus roles y responsabilidades, llevándolos a crear un diseño de trabajo flexible (Sayago, 2009).

2.2.4 Dimensiones de clima organizacional.

En una institución educativa, el clima organizacional podrá contar con dimensiones que hacen parte del desarrollo de los constructos al interior de la organización, por medio de las experiencias vividas por parte de los colaboradores, por esto dada la importancia de dar continuidad a las experiencias más significativas vividas en la institución educativa.

Lo anterior se fundamenta en lo que expresa Ekvall (2003), definiendo que cada colaborador interpreta el clima organizacional de acuerdo a sus percepciones de las experiencias vividas.

Por medio del clima organizacional se puede visualizar a la institución educativa como un sistema, el cual está constituido por los miembros de los diversos equipos de trabajo, gracias a ellos la organización logra alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos, esto hace que la organización considere a los colaboradores como activos fijos, porque de ellos depende la proyección y crecimiento económico de la institución en el mercado.

Los colaboradores, al sentirse que hacen parte de la familia institucional, generan vínculos afectuosos que permiten construir un plan de vida y carrera acorde a los lineamientos de la planeación estratégica de la institución, desarrollando por último un sentido de pertenencia con todo lo relacionado a la institución.

Los colaboradores en las instituciones educativas, implementan subsistemas mencionados anteriormente a través de la socialización con los demás colaboradores; por consiguiente se confirma la importancia de analizar el clima organizacional, estudiando las posturas, proyecciones de cada uno de ellos, y si se da una adecuada comunicación en los procesos, lo cual estará registrado en las vivencias que se dan a diario en la organización.

Según Jorge (2009), resalta que los cambios que genera el clima organizacional podrá repercutir en generar inseguridad, incertidumbre y hasta sensaciones de amenaza, al no tener el colaborador la actitud para familiarizarse con los objetivos y metas de la institución; lo que provoca un choque con el clima organizacional, al generar confrontaciones internas ó por el contrario, si la institución educativa no ofrece el adecuado clima organizacional a sus colaboradores, puede verse reflejado en los resultados en el cumplimiento de metas y objetivos.

2.3 Relación entre el concepto de liderazgo y clima organizacional.

La relación entre los conceptos de liderazgo y clima organizacional, está vinculada con el cumplimiento de metas y objetivos de las organizaciones, donde las actitudes y

aptitudes propias de los colaboradores que conforman la institución educativa, permiten el desarrollo económico de la institución educativa en el mercado para la cual existe.

Por lo anterior, el clima organizacional logra influir en el desempeño laboral de los colaboradores, partiendo desde la formación que le ha dado la organización por medio de motivaciones laborales (aumento de sueldos, ascensos, auspicio de estudio de posgrados), donde es necesario respaldar dicha información con autores que han estudiado la complejidad de estos dos temas.

Palma (2009) explica que el clima organizacional y la motivación son indicadores pertenecientes al funcionamiento psicológico del área de recursos humanos de una organización, donde destacan que la sinergia entre ellas permite un óptimo funcionamiento en el desempeño laboral. En caso de que no exista el área de recursos humanos al interior de una institución educativa es fundamental que otra área trabaje los indicadores; en algunas instituciones educativas las superviza la dirección administrativa la cual es la encargada de velar por los derechos y deberes de los colaboradores que conforman la institución educativa.

Por esto las personas responsables de diseñar los modelos de evaluación que se aplicarían para evaluar el clima organizacional al interior de la institución educativa, deben considerar cuales son los comportamientos detectados en los colaboradores, con el objetivo de que el diseño del instrumento a aplicar cuente una amplia cobertura que le permita a la institución educativa detectar a través de los resultados cuales son las áreas que requieren un plan de mejora y así poderle ofrecer retroalimentación a las personas encargadas; fuera de trabajar en las áreas de oportunidad halladas en el trabajo de campo, porque al no ser trabajadas y al no dársele seguimiento se puede convertir en un

cuello de botella que puede incidir negativamente en el clima organizacional de la institución educativa.

Es aquí donde entra a tener presencia la figura del líder de la institución educativa más conocido jerárquicamente como el director general, el cual debe con ayuda del área administrativa, diseñar un plan de vida y carrera a cada uno de los colaboradores, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral para cumplir las metas institucionales.

El líder debe ir de la mano con todos los colaboradores, ayudándoles a perfeccionar sus competencias y crear su identidad profesional. Al no existir un plan de carrera para cada uno de los colaboradores, se puede dar la desmotivación, viéndose perjudicada la institución educativa, porque sus colaboradores ya no trabajarían con los mismos esfuerzos y dedicación, al sentir que su trabajo no es valorado y que su presencia en la institución educativa no es de vital importancia a como el como colaborador puede creer.

Para que una institución educativa, sea eficiente y efectiva en el tiempo, deberá estar a cargo de un buen líder, según Pacheco (2006), el cual debe contar con el arte de saber influenciar en las personas para que trabajen con entusiasmo para conseguir el logro de los objetivos donde se beneficia la organización y el colaborador.

Para dar continuidad con este legado, deberá contar con su propio estilo de dirección que favorezca a la institución educativa en sus dos ambientes (interno y externo). El ambiente interno, cuenta con los colaboradores que integran el equipo de trabajo y que de algún modo son los que trabajan para dar cumplimiento a la planeación estratégica, es allí donde los trabajadores deben gozar de un buen líder y de un buen clima organizacional que les permita en su vida profesional diaria cumplir con las metas

a las que le han asignado y que le ayudarán a la institución educativa a través de su cumplimiento cumplir con su planeación estratégica. Por otra parte en el ambiente externo se encuentra los alumnos y la comunidad que rodea su entorno, quizás es el ambiente más importante para el cual debe trabajar el líder y todo el grupo de colaboradores que lo respaldan, porque al cumplir con las expectativas del mercado, y al brindar un excelente servicio académico y un alto nivel de educación, su posicionamiento en el mercado cada vez será más fuerte y por ende el crecimiento de la institución educativa es el adecuado y el acorde a lo proyectado dentro de la planeación estratégica.

En esta investigación, se analiza el ambiente interno el cual está relacionado directamente con los colaboradores, donde se logra tener una sinergia entre el trabajo directivo y de subalternos, el cual se debe fundamentar con una adecuada comunicación y un buen manejo de las relaciones interpersonales.

Al darse esta relación, entre director y colaborador permite tener un clima organizacional adecuado para la institución educativa, el cual afecta directamente el cumplimiento de metas de la organización.

Para darse lo anterior, el Director deberá contar tres habilidades administrativas, las cuales cita Aburto y Bonales, (2011):

a. Habilidades técnicas.

Es el conocimiento y competencias adquiridas en un área especializada. El líder debe esforzarse por mantener sus habilidades técnicas actualizadas, las cuales por medio de la realización de cursos de actualización, seminarios ó diplomados, le

permiten fortalecer sus competencias y por ende ser capaz de enfrentar los retos a los que se encuentran expuestas las instituciones educativas hoy en día.

b. Habilidades de trato personal.

Es la capacidad de trabajar en equipo y con grupos de personal alternas de la organización. El trato debe ser lo más humano posible, donde los colaboradores no sientan que le son regañados o ultrajados por los errores cometidos. El líder, debe esforzarse por brindarle a lo colaboradores retroalimentaciones valiosas que le permitan al colaborador crecer en el ámbito personal y profesional y que de alguna manera le facilite obtener la perfección en la ejecución de cada una de las actividades y procesos que dependen de el, al interior de la institución educativa.

c. Habilidades conceptuales.

Son aquellas que le permiten que el director sea capaz de pensar y conceptualizar situaciones adversas en su agenda laboral.

Al igual que los factores que se listan a continuación Isaacs (2004):

- a. Ser una persona proactiva con una alta participación en todos los proyectos de la institución educativa, esto lo puede lograr con la ayuda de los colaboradores, los cuales tendrán mayor beneficio al recibir ayuda en la consecución del desarrollo de los proyectos. En este factor se puede dar el gana/gana, donde gana la institución al cumplir con lo

planeado y donde gana el colaborador al ejecutar una actividad ó proceso exitosamente, que le permitirá como profesional ampliar su curriculum y potencializar sus competencias y conocimientos.

- b. Dar seguimiento a las actividades que deben realizar sus colaboradores, en el cual los deberá formar para que los resultados de estos sean los idóneos, así mismo deberá mantener una adecuada comunicación con el equipo de trabajo. Es clave que la comunicación sea muy transparente para evitar quiebres en la comunicación que de alguna manera puede afectar negativamente los procesos a realizar al interior de la institución educativa.
- c. El líder deberá confiar en su equipo de colaboradores en el desarrollo de proyectos. El beneficio se da en los dos sentidos, primero el líder asumiría menos tareas para poder trabajar en otros proyectos y tener un menor desgaste en el acompañamiento, y segundo los colaboradores desarrollarían habilidades convirtiéndolos en personas responsables, capaces de tomar decisiones ante situaciones adversas que se presenten en su día a día. Este factor tiene gran importancia, porque el líder al ser líder debe saber delegar, es fundamental que cumpla con este factor, porque al confiar en su equipo de colaboradores, puede contar con más tiempo libre, para pensar en nuevas estrategias, en crear ideas innovadores que le permitan a la institución educativa destacarse en el mercado de la otras universidades competentes.

Consecuentemente, se busca tener un equipo de trabajo consolidado, el cual deberá contar un líder, el director, pues es la figura indicada en formar a los colaboradores para lograr un desempeño laboral efectivo y eficiente, el trabajo realizado se podrá visualizar en el desarrollo del clima organizacional.

De esta manera, los logros alcanzados por la institución educativa, también serían de los colaboradores. De esta manera el director podrá contar con un equipo de trabajo autosuficiente que lo apoyaría de acuerdo a lo expresado por Senge (2005) quien afirma que los equipos de trabajo deben ser auto dirigidos para lograr ser más eficientes en el tiempo.

Para comprender de mejor manera el significado del clima organizacional y el liderazgo al interior de una institución educativa, es necesario que los colaboradores se sientan a gusto con su cargo y por ende con el líder de la organización para la cual trabajan, de esta manera, los colaboradores se esforzarán en cumplir su plan de vida y carrera proyectado.

Partiendo de lo mencionado en este capítulo, se da inicio en la investigación al contenido de los aspectos metodológicos, enfoque metodológico a seguir y método de estudio de caso con el que se desarrolla la investigación. De igual forma se considera los instrumentos de investigación a utilizar, la recolección de hallazgos y por ende la transcripción de la información recabada, las cuales permiten la identificación de las categorías y su respectivo análisis para dar el cumplimiento del objetivo planteado en esta investigación.

Capítulo III: Método

En este capítulo se elaboró la explicación del enfoque metodológico cualitativo, así como el grupo de participantes a quienes se les realizó una descripción detallada de la investigación, asimismo se explicaron los instrumentos de recolección que se trabajaron para obtener la información y los procedimientos, los cuales explicaron los pasos a considerar en la obtención de los datos y como esta se puede transformar en información.

También es importante destacar que se explicó el método de estudio de caso con el cual se llevo el desarrollo de la investigación, considerando además el marco contextual, para detallar el ambiente institucional en el que se trabajó el proyecto a realizar; donde se tuvieron presente los procedimientos de aplicación de los instrumentos y la prueba piloto.

El análisis de los datos se realizó con la reproducción de la información encontrada en el rastreo de la información, donde se dejó registro de la información, y de este modo contribuir en la identificación y análisis, permitiendo alcanzar el objetivo planteado en el proyecto de investigación.

3.1 Método de investigación

La investigación se desarrollo bajo el enfoque metodológico cualitativo, dado que se pretende explorar el liderazgo mediante la distribución del líder ó lideres que trabajan para el cumplimiento de la misión y visión institucional, por consiguiente el enfoque

metodológico pueda ser la ruta adecuada para recabar la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

Hernández y Coello, (2011), explican que una investigación cualitativa, se caracteriza porque sus métodos son descriptivos y sus diseños son flexibles, de igual forma también consideran muy importante las acciones humanas dadas en el ambiente donde se dan origen a las causas y hechos de los fenómenos a investigar.

Por consiguiente también se analizamos otros autores, como lo definen Armas, y Rosario, (2010), los cuales hacen referencia que su principal objetivo es realizar la comprensión de los fenómenos y el significado que estos tienen en el momento en que intervienen en los procesos educativos al interior de una institución educativa.

Considerando lo anterior, en el presente proyecto de investigación se manejaron herramientas correspondientes al enfoque cualitativo como lo son la interpretación, la cual ayudo a comprender la distribución del liderazgo al interior de la institución educativa.

Así lo explica, Armas y Rosario (2010), donde expresa que los instrumentos de recolección de la información son:

- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Grabaciones.
- Estudios de casos.
- Documentos.
- Videos.

- Fotografías.

Se deben realizar en el ambiente de trabajo como resultado de observación por parte del investigador. De acuerdo con lo anterior, el enfoque cualitativo – interpretativo para el desarrollo de la investigación, se basó en el objeto de estudio, el cual se centra en la búsqueda de los factores que inciden en la distribución del liderazgo acorde con el clima organizacional de la institución.

En un orden de ideas, el enfoque cualitativo que se trabajó es la metodología de estudio de caso, dado que es la más adecuada, porque se trata de una institución exclusiva donde se analizaron los fenómenos, propuesta de estudio de esta investigación. Como lo mencionan Armas y Rosario, (2010) los instrumentos mencionados se aplicaron a grupos de individuos y comunidades donde se estructura las propuestas de estudios para procesos evaluativos específicos.

Continuando con el desarrollo de la idea, el estudio de caso, es considerado la mejor metodología de trabajo para la presente investigación, puesto que se seleccionó un grupo específico de colaboradores en la institución educativa, con las cuales se desea trabajar para la realización del proyecto por medio de un análisis de profundidad. El interés que tendrá el investigador, es de tipo cualitativo, por consiguiente se explica a continuación en los siguientes ítems:

1. Como los colaboradores interpreta su experiencia laboral.
2. Como por medio de las experiencias vividas construyen la realidad.
3. Qué significados aportan a sus experiencias.

Por tal motivo, se tuvo en cuenta esta metodología, porque se ajusta a la medida en que se podrá realizar la investigación, pues esta conforme a una línea de tiempo

determinada por la misma, donde el estudio se encargó de arrojar los resultados hallados en la línea investigada. Por esta razón, se emplearon en la investigación distintos instrumentos, los cuales contribuyeron a dar cumplimiento del objetivo de la investigación y la respuesta a la pregunta de estudio que se formuló anteriormente.

Por consiguiente, Yin (citado en Valenzuela y Flores, 2012, p. 100) define el estudio de caso de una investigación cualitativa: “El estudio de caso en términos del proceso de investigación señalando que esta es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real”

De esta manera, se pudo incluir algunas variables en la investigación que puedan surgir del interés dado por la situación que este atravesando la institución educativa.

De acuerdo a lo recopilado, se puede decir que el método de estudio de caso, puede ser flexible, permitiendo la consideración de variables que surjan en el desarrollo de la investigación, evitando así que no sean consideradas porque no fueron apreciadas desde un inicio, por lo tanto la investigación se pudo valorar desde un ámbito más global, permitiendo la observación de todo lo existente en el entorno.

Otro autor seleccionado para tener en cuenta en esta investigación es Wolcott, (citado en Valenzuela y Flores, 2012, p. 100.) quien define el método de estudio de caso: “concibe el caso como un producto final o investigación orientada al campo, más que como una estrategia o método”, permitiendo aprovechar las experiencias de los colaboradores para enriquecer la investigación y por ende su objetivo, partiendo que la investigación está orientada más al trabajo de campo, tal como lo indica Wolcott.

En esta investigación, se trabajó con el estudio de caso propuesto por Yin, dado que este tipo de estudio, investiga un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto

real, donde se dará a conocer el líder o líderes que trabajan por el cumplimiento de la misión y visión institucional de la institución, así como la relación de éste con el clima organizacional.

3.2 Población, participantes y selección de la muestra

3.2.1 Población y participantes

La población, como la definen Valenzuela y Flores, (2012) “es el conjunto de todos los individuos objetos, eventos, etc. sujetos al estudio del fenómeno a investigar. Ésta constituye el grupo al que se pretende generalizar los resultados”.

De acuerdo a esto, el grupo objeto de estudio, hace referencia a los colaboradores compuestos por el personal administrativo y comercial de la institución, puesto que sus labores en la institución trabajan para cumplir con la misión y visión institucional.

3.2.2 Selección de la muestra.

En esta investigación se seleccionaron a los colaboradores administrativos y comerciales, porque sus labores están enfocadas a trabajar en los procesos educativos estipulados por la misión institucional, como lo son:

- La competitividad internacional.
- Creación, implementación, desarrollo y transferencias de modelos en la gestión de empresas.

- Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad.

Como lo explican Valenzuela y Flores, (2012), una muestra es, “conjunto de datos que se extraen de una población para ser analizados”. Es por esto que los colaboradores mencionados anteriormente son la muestra de la investigación.

Personal administrativo que se compone por:

- Directora.
 - Directora administrativa.
 - Coordinadora de logística.
 - Coordinadora académica.
 - Promotor digital.
 - Soporte técnico.
 - Mantenimiento y servicios varios.
 - Contabilidad: contadora y auxiliar contable.
- Coordinadores comerciales que se componen por:
 - Programas internacionales.
 - Programas *In Company*.
 - Programas abiertos.

Marco contextual

El marco contextual de la investigación explico, cuales son los elementos socioculturales, físicos, económicos y los participantes existentes en el entorno social.

Los elementos físicos de la investigación, hacen alusión a la institución, ubicada en el municipio de Medellín del Departamento de Antioquia en Colombia. Ésta cuenta con una sede de un piso donde se agrupan los siguientes espacios:

- Oficina dirección de sede.
- Oficina de la dirección administrativa.
- Oficina general de administrativos y comerciales.
- Recepción
- Cuatro aulas de clase.
- Zona de comidas.
- Biblioteca.
- Cocineta.
- Baños.
- Cuarto técnico.
- Cuarto útil.

Los elementos socioculturales que están asociados con la institución, son los estratos socioeconómicos a la que va dirigida la formación académica de sus participantes, éstos son los estratos 4, 5 y 6, por lo tanto su relación con la ubicación estratégica en una de las zonas más exclusivas que tiene el municipio de Medellín.

Los factores socioculturales, también están conectados con los ambiguos problemas a las que se tienen que enfrentar los colaboradores, pues no son sólo acciones de orden académico, sino que también pueden ser de índole económicos que no permiten la inscripción de los participantes en los programas ofertados en el mercado

En cuanto a los elementos económicos, uno de los más importantes es el tema salarial que tienen los colaboradores en la institución, puesto que estos se encuentran muy por debajo del mínimo profesional. Además se debe considerar que la sobrecarga laboral a los que están expuestos los empleados no recibe contribución alguna.

En los elementos normativos, la institución es de carácter privada orientada a la educación superior, en su misión, promulga “*formar personas íntegras, éticas con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo internacional*” (ITESM, 2005, p. 8), lo anterior permite que su educación sea integral, centrándose en el ser de los alumnos, contribuyéndoles al desarrollo de una forma armónica en todas las dimensiones que lo componen; existiendo una concordancia entre lo aprendido y lo puesto en práctica; con el objetivo que se pueda dar la transformación de las comunidades que la rodean, contribuyendo en gran medida al desarrollo sostenible a través de modelos y sistemas innovadores, para mejorarla en temas educativos, económicos, sociales y políticos. Es por ello, que los valores en los que se basan los alumnos, les permitirá ser ciudadanos comprometidos con el desarrollo cultural, económico, social, político de su comunidad. .

El marco contextual en el que se desarrolló la investigación, está ligado en gran medida a la planeación estratégica, comprendiendo su misión y visión institucional, esto debido a la relación que tiene el contexto entre la formación integral y su público objetivo a la que va dirigida dicha educación. Es por esto que la institución, promulga los valores institucionales acorde al sueño de su fundador Don Eugenio Garza Sada, quién conjuntamente con un grupo de empresarios distinguidos en México, hacen realidad el sueño de crear una institución educativa que estuviese a la vanguardia y que

con el paso del tiempo permaneciera en el mercado y se consolidará como una de las mejores de Latinoamérica.

Por lo anterior, el contexto de la institución, permite distinguir los diferentes elementos que influyen en el desarrollo de la investigación.

3.3 Instrumentos para la recolección de datos

Los instrumentos para la recolección de datos, en esta investigación, se realizaron por medio de las técnicas de: entrevista, observación, cuestionario y ficha de seguimiento.

Iniciando esta fase de recolección de datos, se recabo toda la información relacionada con la institución educativa y sus colaboradores (Ver apéndice No 1., instrumento No.1)

Considerando las técnicas que se emplearon, se seleccionó el cuestionario del clima organizacional existente en la institución (Ver apéndice No 1., Instrumento No. 3), donde solo se tomo en cuenta los resultados hallados en su última aplicación y se analizó la forma en que éste puede influir en la distribución del liderazgo al interior de la institución educativa. Paralelamente se aplicó el instrumento de observación. Con estos dos instrumentos se pretende recolectar toda la información necesaria que ayude a dar respuesta a la pregunta de investigación.

El diseño de los instrumentos tiene como finalidad definir los factores que componen la distribución del liderazgo y como éstos se encuentran relacionados directamente con el clima organizacional, donde se definieron preguntas que

identifiquen la presencia del líder ó lideres, propia de cada colaborador, y relacionarlas con las identificadas en el clima organizacional aplicado en meses anteriores. (Ver apéndice No 1., Instrumento No. 3). La entrevista se les aplico de igual forma a todos los colaboradores, con la finalidad de dejar registro de las diferentes acciones dadas en el contexto en los que se desempeña cada uno de ellos.

La observación, se realizo por medio de un instrumento que fue diseñado por colaboradores del curso, en el cual pretende observar los contextos cambiantes en donde interactúan los colaboradores y dan origen a la distribución del liderazgo y al clima organizacional, de tal manera que pueda complementar la entrevista con la observación. (Ver apéndice No 1., Instrumento No. 2).

Después, se encuentra la entrevista al director, considerándose una de las más importantes al interior de la institución porque su figura es clave para alcanzar lo proyectado en la planeación estratégica y la importancia que tiene su influencia en el logro de los resultados de sus colaboradores (Ver apéndice 1., Instrumento No 1).

De esta forma se definen las técnicas y los instrumentos con los que se recolecto la información necesaria para el desarrollo de la investigación, teniendo presentes diferentes fuentes de información, en las que las entrevistas a los colaboradores administrativos y comerciales, se contrastan con la observación de los diferentes entornos en los que se construye la distribución del liderazgo y en qué medida lo puede afectar el clima organizacional que vive la institución. Lo anterior permite identificar los factores que pueden incidir en la distribución del liderazgo y el clima organizacional.

3.4 Prueba Piloto

La prueba piloto de estos instrumentos se realizó con un grupo de personas ajenas a la institución, con la finalidad de poder validar los instrumentos y el objetivo planteado en el proyecto de investigación, la validación se basó en que las personas seleccionadas para dicho proceso, pudieran descubrir si las lecturas de los instrumentos y su comprensión son los idóneos, así como la validación de la formulación de las preguntas.

En la prueba piloto, se concluyó lo siguiente:

- a. Entrevistas: en sus diseños, se visualizo que se definen de acuerdo a su contenido y a los objetivos propuestos, todas las preguntas que componen los instrumentos, se revisaron una a una para validar la correcta escritura y redacción de los textos. Las entrevistas para esta investigación son instrumentos muy importantes porque ayudaron a realizar la comparación entre la distribución del liderazgo y el clima organizacional.
- b. Formato de observación: en su diseño este instrumento se puede define acorde a los elementos que componen la distribución del liderazgo al interior de la institución, centrándose fundamentado en el marco teórico de la investigación. La validación de éste se realizó con la colaboración de la dirección administrativa, quien permitió conocer los elementos considerados en el contexto paras realizar la investigación.
- c. Análisis de documentos y datos: estos instrumentos están diseñados para buscar los hallazgos documentados a través del tiempo en la institución,

con los cuales se pretende buscar evidencias del liderazgo en la institución, por medio de toma de decisiones y obtención de resultados

- d. Encuesta del clima laboral: este instrumento fue diseñado por la directora administrativa y previamente revisado por el profesor del curso desarrollo organizacional del programa de posgrado – Maestría en Administración, Modelo Ejecutivo, quien con su amplia experiencia, encontró la relevancia de este instrumento para sus aplicaciones año tras año al interior de la institución.

3.5 Procedimientos en la aplicación de instrumentos

El procedimiento en la aplicación de los diferentes instrumentos que se aplicaron, se realizaron de la siguiente manera:

- a. Entrevistas: se inició con la realización de un cronograma, donde se acordaron lugar de encuentro, día, hora y tiempo aproximado que duraría la aplicación de estos instrumentos a los colaboradores administrativos y comerciales de la institución, es importante aclarar que cada uno de ellos maneja su propia agenda laboral, por lo que el investigador debió estar atento a los espacios disponibles. Posteriormente, se realizó la transcripción de todos los datos recabados en el instrumento y se dejaron registros en una matriz de análisis de datos.
- b. Formato de observación: para la aplicación del instrumento, se inició con la realización de un cronograma de trabajo, en el que permita el cumplimiento

de los requisitos estipulados por el instrumento, deberá estar acorde a los espacios en los que trabajan los colaboradores administrativos y comerciales de la institución y contar con sus previos consentimientos. Por lo tanto se realizaron citas en las que se permita tener acceso a los espacios de observación. Los datos recabados en todas las observaciones se incluyeron también en una matriz de análisis de datos.

- c. Análisis de documentos y datos: como su nombre lo indica el acceso a toda la información será confidencial, contando con la previa autorización de los colaboradores administrativos y comerciales. Su objetivo es conocer los hallazgos encontrados en los análisis, de igual forma, estos datos se codificarán igualmente en la matriz de análisis de datos.
- d. Encuesta de clima laboral: este instrumento no se aplicó porque se trabajó bajo los resultados del último clima aplicado, pues cada año la directora administrativa lo aplica a los colaboradores de la institución. Por lo tanto se acordó un cronograma de trabajo, donde se le solicito una cita previa con la directora administrativa, de tal manera que pueda dar a conocer los resultados de la última aplicación del clima organizacional, así mismo se dejó la información recolectada en la matriz de análisis de datos, después de ser codificada.

3.6 Análisis de datos

Se emplearon procedimientos en la investigación que permitan llevar una conversión y por consiguiente convertir la información en datos que permitan su análisis en función de dar respuesta a la pregunta de investigación, a continuación son explicados.

Se empezó con la organización de la información obtenida, para seguir con la transcripción, considerando la importancia de su custodia y cuidado al considerarse información confidencial, por lo pronto se dejó un registro minucioso de cada uno de los instrumentos aplicados en el trabajo de campo, lo cual permitió realizar la documentación de los procesos, haciendo énfasis en la credibilidad de los criterios, validez y confiabilidad en los análisis realizados.

Dando cumplimiento de los criterios mencionados anteriormente, se establecieron las unidades de análisis y las categorías, con las cuales se pudieron interpretar y analizar con los datos hallados en la aplicación de los instrumentos.

3.6.1 Transcripción de datos.

En la transcripción de datos, se utilizó una matriz, la cual ayudo en el análisis de la información obtenida en la aplicación de los instrumentos desarrollados en el trabajo de campo; después se identifico los elementos más comunes y se procedió con la codificación lo que permitió encontrar la información más apropiada para la investigación.

3.6.2 Registro de datos.

El análisis de la información obtenida en la investigación, se realizó un registro del trabajo de campo, donde se tuvo acceso a toda la información hallada en la aplicación de los diferentes instrumentos. Con el trabajo de campo, se pudo analizar cualquier tipo de información que en el momento de la aplicación de los instrumentos no pareció relevante, pero que a medida que avanzó la investigación, se confirmó que es valiosa para la complementación de los hallazgos.

3.6.3 Análisis de categorías.

El análisis de las categorías que surgieron de la aplicación de los diferentes instrumentos, se estudiaron a través de las unidades de análisis, provenientes de la matriz de la transcripción de los datos. Dichas categorías, ayudaron a conocer los factores de incidencia entre la distribución del liderazgo al interior de la institución y su relación con el clima organizacional.

3.7 Aspectos éticos

Los aspectos éticos de la investigación, tuvieron presente los consentimientos de los colaboradores administrativos y comerciales a los que se les realizó la aplicación de los diferentes instrumentos, y la previa autorización de la dirección de la institución. Por tal motivo, es importante tener en cuenta, que dichos consentimientos fueron firmados

por los colaboradores antes de la aplicación de los instrumentos, incluyendo la observación. (Ver apéndice No 1, Instrumento No. 4).

Para finalizar este capítulo, se definieron los diferentes momentos en el análisis de resultados hallados en el trabajo de campo, partiendo del diseño de la matriz para la transcripción de datos, continuando con el proceso en sí de los análisis de las categorías resultantes.

Capítulo IV: Análisis de resultados

El capítulo IV, contiene el análisis descriptivo de los resultados hallados en los rastreos de la información recabada en el Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, rastreo que agrupa el apoyo de dos instrumentos: entrevistas y fichas de observación, dado que al ser una institución pequeña no hay evidencias de fichas de revisión documental y entrevistas a profesores, al no contar con profesores de planta.

Dado que se pretende explorar el liderazgo mediante la distribución del líder ó líderes que trabajan para el cumplimiento de la misión y visión institucional, donde de acuerdo al orden de ideas la pregunta de investigación es ¿Cuáles son los factores que contribuyen en el desempeño de los colaboradores comerciales y administrativos, con la dirección y acompañamiento del líder ó líderes para trabajar en el cumplimiento de la misión y visión del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín? y el objetivo de la misma que consiste en analizar e identificar los factores que contribuyen en el desempeño de los colaboradores comerciales y administrativos, con la dirección y acompañamiento del líder o líderes para trabajar en el cumplimiento de la misión y visión del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín.

Las entrevistas fueron aplicadas a dos miembros directivos, tres coordinadores y cinco colaboradores generales, además se observaron tres eventos de trabajo y se analizo el clima organizacional aplicado en el año anterior, el cual agrupaba los resultados de los últimos tres años.

El análisis de resultados se realiza con respecto al liderazgo y al clima organizacional, que resume de manera breve los principales hallazgos ó resultados, el

cual sigue la ruta de respuesta a las preguntas planteadas en los instrumentos de investigación, así como el proceso de agrupar la información por categorías similares en una forma simple para dejar evidencias en el proceso.

4.1 Resultados

“Los resultados hallados en la investigación, permitió conocer con claridad cuáles son las fortalezas y falencias con las que cuenta la institución educativa, las cuales permitirán construir planes de mejora y de reforzamiento para poder garantizar la excelente prestación de servicios académicos que es el objetivo más claro que tienen sus colaboradores en su desempeño laboral. A continuación se mencionan cada una de ellas”.

- a. Lo que se concluyó del análisis, es que se detecta un liderazgo distribuido muy marcado, donde las diferentes áreas que conforman la Institución muestran un gran sentido de pertinencia y un buen conocimiento de sus procesos y actividades a ejecutar en su día a día. Lo anterior resume lo que explica el autor Valenzuela (2004), el cual caracteriza a un equipo de colaboradores de alto desempeño, mediante la unión de esfuerzos que permiten llegar a la consecución de los objetivos y metas, así mismo la integración ó unión entre los colaboradores favorecerá la estabilidad de ellos mismos al interior de la Institución, puesto que generarán valor agregado a los servicios académicos ofrecidos y por ende obtener la satisfacción del cliente final. Lo cual contrasta con la entrevista del directivo E (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No.

5), cuando se le pregunta, ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?, porque su respuesta va orientada a la consolidación de un buen equipo de trabajo donde se visualice un liderazgo distribuido, a continuación visualicemos su respuesta, “Me gusta más trabajar con el liderazgo compartido, particularmente me gusta más así, me gusta más cuando surgen líderes naturales que de alguna manera, puedan en el momento que uno se vaya sustituirlo, a mi me encanta no quiero centralizar el liderazgo en una sola persona, me gusta más bien ser parte de eso”. De igual forma se observo la entrevista del colaborador general F (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 6), cuando se le pregunta ¿Quiénes demuestran el liderazgo?, respondiendo, “Acá no hay un líder como tal, sino que cada uno es líder, eso es lo que nos ayuda a progresar”.

- b. Al detectarse un liderazgo distribuido, también se detecta una ausencia de un líder al interior de la institución, lo cual ha perjudicado en cierto modo a los colaboradores que dependen de esa figura, porque no sienten ese acompañamiento laboral en la realización de los procesos y actividades, muchas veces teniendo la incertidumbre de si están realizando las cosas bien ó mal, porque no reciben el acompañamiento mencionado anteriormente y una retroalimentación que los oriente en su curva de aprendizaje. Lo anterior no muestra tener congruencia con la teoría que tiene el Tecnológico de Monterrey (Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, 2012).

“A continuación se listan algunos comportamientos que de acuerdo a la ausencia del liderazgo no se da al interior de la misma”;

- Comunicación positiva ante sus seguidores.
- Gestos de cercanía y amabilidad con las personas que lo rodean.
- Ser capaz de influir positivamente en los demás, con el objetivo de darle un buen significado de su existencia, ya sea en el trabajo ó personalmente.
- Objetivas en las tomas de decisiones.

En cuanto a la ausencia del liderazgo detectada y de acuerdo a los hallazgos de información de la entrevista del colaborador general I (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 9), se reafirma la ausencia ya mencionada cuando se le pregunta, ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos y obstáculos?, respondiendo, “Debe haber un líder en toda la organización que saque toda la organización adelante, no un área”, acorde con la entrevista al directivo J (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 10), el cual manifiesta que “Un liderazgo individual no está identificado”, cuando se le pregunta ¿Quiénes demuestran el liderazgo?.

- c. Al ser una Institución educativa pequeña, porque es una Sede que representa a un Sistema Universitario en el exterior, se identifica en su estructura no un líder, que sería en este caso el director general, sino que además se identifica bajo esta misma figura a la directora administrativa, la cual de acuerdo a sus acciones y resultados es considerada una líder al interior de la institución, es por esto que los colaboradores que conforman la institución tienen identificados dos líderes en su

cabecera fuera de los demás líderes de áreas que también son reconocidos por su desempeño laboral y por la ejecución de resultados.

- d. Igualmente se detectó una falta de capacitación a nivel general, la cual comprende la planeación estratégica de la institución como las actividades que deben realizar los colaboradores, dando como evidente que el equipo de colaboradores no tiene muchas veces claridad sobre los roles que deben desempeñar al interior de la misma. Dicha información coincide con la entrevista del coordinador C (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 3), cuando se le pregunta, ¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo con la planeación?, dando la siguiente respuesta; “No todos asisten a las reuniones donde tratamos ese tema, porque las juntas que hacemos semanalmente solo estamos los directivos y coordinadores”; sin embargo analizando la entrevista del directivo J (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 10), el cual responde, “Yo creo que la falta de información es lo que ha obstaculizado nuestro trabajo”, cuando se le pregunto ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos y obstáculos?.

Lo anterior reúne uno de los factores claves del autor Isaacs (2004), la “Competencia técnica”, que le permite a la Institución visualizar cuales son las fortalezas y debilidades que se deben trabajar para potencializar por medio de capacitaciones a los colaboradores, con el objetivo de llegar a los resultados deseados, además de motivarlos a continuar laborando en la Institución, de acuerdo a este autor, la institución necesita implementar este plan de mejora a corto ó mediano plazo.

4.2 Análisis de datos

4.2.1 Elementos coincidentes en las entrevistas de los directivos y coordinadores.

Analizando el instrumento que se aplicó a los directivos del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, así como a los coordinadores y demás colaboradores generales, se pudo evidenciar elementos coincidentes en el instrumento que permitieron identificar los códigos iniciales, los cuales surgieron del mismo análisis y que al mismo tiempo es analizados con códigos teóricos, para culminar finalmente con las categorías halladas por medio del análisis a los mismos instrumentos mencionados anteriormente. A continuación se describe cada una de ellas, así como los factores incidentes que ayudaron a su reconocimiento donde se codificó a cada uno de los participantes de la investigación para hacer más fácil la interpretación de la misma.

Tabla 1
Matriz descripción de colaboradores

Colaborador entrevistado	Código	No. de Apéndice asignado (Instrumento aplicado)
Colaborador General	A	1
Colaborador General	B	2
Coordinador	C	3
Colaborador General	D	4
Directivo	E	5
Colaborador General	F	6

Coordinador	G	7
Coordinador	H	8
Colaborador General	I	9
Directivo	J	10

De acuerdo a las respuestas dadas por lo colaboradores, se pudieron detectar 4 categorías dentro de la planeación estratégica, las cuales se mencionan a continuación.

1. Planeación

- Conocimiento de la visión.
- Desconocimiento de la visión
- Desconocimiento de la planeación estratégica.
- Conocimiento de la planeación estratégica.

Dentro de esta categoría se puede concluir que la totalidad de colaboradores se debe dividir en tres grupos; directivos, coordinadores y colaboradores generales, donde el directivo E, conoce muy bien la visión, la misión y la planeación estratégica, a partir de la entrevista aplicada a ese directivo (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 5) cuando se le pregunto ¿Cuál es la visión de la escuela? su respuesta fue muy completa, “Bueno, habría que dividir en primer término la visión de la Institución a nivel global, que es formar personas integra, éticas, comprometidas por el desarrollo de su comunidad, cierto. Y la visión de la Sede, que también la construimos entre todos en algún momento, y es posicionarnos como una de las universidades y de las escuelas de negocios más reconocidas en América Latina por la calidad de sus egresados”. Por su

parte el directivo J (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 10), al hacerle la misma pregunta, tiene conocimiento de los tres conceptos así como el coordinador C (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 3), responde, “La visión de la institución es consolidarse como una Institución líder en formación en la región, claro que esa visión es mucho más amplia en lo que quisiera es consolidarse realmente en el país”. Pero en los colaboradores generales, es donde se evidencia un desconocimiento sobre este tema, al no estar bien informados sobre los contenidos de la misión, visión y planeación estratégica, cuando se le pregunta al colaborador general I (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 9), ¿Conoce la visión de la Institución?, su respuesta es, “No, no la conozco”. Es importante resaltar la importancia que tiene la Institución en capacitar a estos colaboradores sobre estos temas, porque son ellos, los que más tienen contacto con los clientes, proveedores, alumnos, profesores y en cualquier momento pueden ser cuestionados sobre estos temas y no van a saber dar una respuesta apropiada.

Particularmente, la institución se encuentra posicionada como una de las mejores universidades de la ciudad, perteneciendo a los altos estratos socioeconómicos de la misma, por dicha razón las estrategias que diseñen los directivos y los coordinadores, serán responsables de compartirlo con los demás colaboradores, con el objetivo de palmarlos a la realidad de la institución y así poder evitar el desconocimiento de la planeación estratégica e información Institucional importante por parte de todos los colaboradores que conforman la misma, el cual se podrá lograr con monitoreo que ayudarán a mejorar el cumplimiento de la misma, Barker (citado por Pedraja, 2011, p. 18).

2. Liderazgo distribuido

- Ausencia de un líder general.
- Involucramiento de la dirección administrativa en todas las áreas.
- Líderes en cada una de las áreas que conforman la institución.

Otro aspecto interesante identificado en la información analizada de los instrumentos aplicados, es el liderazgo distribuido, el cual es muy evidente en cada uno de los colaboradores, al identificar en primera instancia a la dirección general y a la dirección administrativa, así como en las demás áreas que conforman la institución, puesto que es reconocido por parte de los coordinadores y colaboradores generales, que existe una ausencia de liderazgo general, lo cual conlleva a fortalecer cada una de las áreas con líderes que tuviesen las competencias y habilidades de liderar su área y sus procesos, para poder garantizar una excelente prestación de servicios académicos.

De acuerdo a la revisión de los dos primeros instrumentos, a partir de la entrevista al colaborador general A (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 1), en la pregunta ¿Quiénes demuestran el liderazgo? El cual responde; “La dirección administrativa en estos momentos está dando nuevos enfoques al manejo de los recursos internos para innovar”, lo cual también se puede confirmar con el comentario del colaborador general B (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 2), el cual responde hace alusión a la misma persona, “Ella está pendiente de que todo lo que ella, pide sea para el bien de la institución”, lo cual ha sido un ítem que destaca a la Institución en la prestación de servicios académicos, donde no solo ofrecen programas académicos sino servicios”, De acuerdo a las respuestas anteriores y a partir de la entrevista al directivo J (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 10), la cual

responde sobre la misma pregunta, “Porque ahora sí que la mejor venta es aquella que se va voz a voz y que es recurrente de que vuelva a tomar cursos”.

El liderazgo manifestado por la dirección administrativa, confirma la teoría de los autores Zayas y Cabrera (2006), quienes afirman que las personas líderes cuentan con una personalidad y características fuertes que los hacen ser diferentes de las demás personas que los rodean, en este caso el grupo de Colaboradores, las cuales de acuerdo a sus acciones hacen parte de un papel decisivo en una situación determinada al interior de una institución.

Por otra parte la entrevista del coordinador G (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 7), cuando se le pregunta ¿Quiénes demuestran el liderazgo?, responde, “No hay un líder al interior de la Institución”, lo cual va de la mano a la entrevista que se le hace al colaborador general I (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 9), cuando se le pregunta ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar?, respondiendo, “No hay un líder que sea común a las dos áreas, que éste encaminado a toda la organización”, lo cual afirma que es evidente la ausencia de un liderazgo, permitiendo el posicionamiento de un liderazgo distribuido.

Los autores Chamorro, Fernández y Díaz (2008), dentro de sus dimensiones del liderazgo, mencionan la dimensión “No liderazgo”, la cual tiene relación directa con la respuesta que da el entrevistado, ya que esta dimensión permite visualizar la no ó poca participación del líder en las actividades y procesos al interior de la institución.

Al hablar de líderes en cada una de las áreas que conforman la institución, se puede validar dicha información con la entrevista del colaborador general B (Ver

apéndice No. 2., entrevista individuo No. 2), cuando se le pregunta ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar?, donde dio como respuesta, “Hay varias zonas por llamarlo así ó áreas independientes y cada uno es líder en esa área”, así mismo el mismo entrevistado valida la respuesta con otro comentario “Aquí en la Institución si juegan varias personas el rol de líderes”.

Es así mismo que la directiva E (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 5), responde a la misma pregunta, “Si, yo creería que tenemos el liderazgo distribuido con roles y con estilos de liderazgo muy distintos”.

Con respecto a estas respuestas, y contratados con la revisión de las respuestas del instrumento, se evidencia un liderazgo distribuido que permite el cumplimiento de los actividades a desarrollar en el día a día al interior de la Institución, cumpliendo con los procesos asignados por la dirección administrativa, lo cual se puede anotar con la teorías de los autores Cantón y Casanova, 2004 (citados en Ahumada y Vicente, 2011), los cuales hacen referencia en la importancia de la participación de todos los colaboradores de la institución, ya que sus aportes y acciones son considerados factores claves e importantes para el mejoramiento de la calidad en el servicio académico; esto se puede percibir en la forma en que valoran y confían en el trabajo en equipo ejecuta el grupo de colaboradores lo cual ha consolidado el liderazgo distribuido al interior de la institución.

3. Capacitación

- Falta de capacitación en los procesos.
- Falta de acompañamiento.

- Niveles de jerarquías identificados.

Es de anotar que el área comercial solicita acompañamiento en la realización de los procesos, donde se evidencia que los coordinadores cometen errores con respecto a la realización de algunas actividades, al no recibir acompañamiento por parte del líder del área que representa la dirección general de la institución, al no dar retroalimentación de los actividades ejecutadas, así como también el no aprovechamiento de la experiencia con la que cuentan las demás sedes o el personal que trabaja desde México, es evidente esta información al contrastarla con el cumplimiento de metas y objetivos, ya que estos no han sido los plasmados en la planeación estratégica del año actual. Ahora bien con respecto a aspectos propios de los niveles jerárquicos, las directrices ubicadas en México, en ocasiones suelen retrasar los procesos de operación, al no dar una respuesta oportuna ante las solicitudes enviadas, afectando directamente negociaciones, proyectos y ventas de los programas académicos que ofrece la institución.

Esta dispersión de responsabilidades de las personas que se encuentran en un nivel jerárquico alto, concibe que los esfuerzos realizados al interior de la institución, no siempre sean evidentes, o que no se cuente con el apoyo para el alcance de la planeación estratégica y el logro de los objetivos propios de la institución, donde se aprecia que los coordinadores se encargan de desarrollar las estrategias emergentes que se conocen en el mercado como los programas académicos, que finalmente escalan a la planeación estratégica de la institución, pero que dependen de la aprobación de los directivos, los cuales al no dar una respuesta oportuna afectan directamente los resultados trazados de la institución.

Esta teoría va de la mano con la entrevista del coordinador G (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 7), el cual dio respuesta a la pregunta ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos y obstáculos?, respondiendo, “Uno de los obstáculos es el organigrama que se maneja, al ser una institución tan grande y tan dependiente de todo lo que diga México, entonces nos quedamos chiquitos - corticos a esperar noticias y cosas que lleguen de allá, entonces muchas veces para poder hacer cosas ágilmente o tener respuesta rápida siempre necesitamos una respuesta primero de México, por ejemplo la programación se nos demora más de un mes, la aprobación de la programación por parte de México”, con lo dicho anteriormente se puede evidenciar que el obstáculo no está direccionado directamente con liderazgo distribuido sino más bien está encaminado a la dependencia de los niveles jerárquicos reconocidos al interior de la Institución. Este tema es algo ambiguo porque depende de muchos factores, pero de acuerdo a la academia y al autor Hiebaum (2009), afirma que el líder se hace a través de la academia lo cual se ve reflejado en las credenciales profesionales que es lo que los hace competitivos en el gremio y por ende lo que los ayuda a encumbrar en los diferentes escalones de los niveles jerárquicos existentes al interior de las Instituciones y que finalmente por muy ajena que sea su desempeño en el día a día de la institución, al no darle una adecuada administración a sus funciones, puede afectar en gran medida a los procesos que dependen de él.

Es decir, la aprobación de propuestas, está concentrada en los directivos en México, donde se encuentran los directivos de cada área que conforman la institución, pero estos a su vez no están integrando las necesidades puntuales de cada institución en el momento indicado y haciendo su respectivo reporte a las direcciones de las diferentes

instituciones que conforman el sistema de la Institución, distribuidas en América Latina y el Caribe, ocasionando retrasos en los tiempos de respuestas hacia los clientes potenciales, afectando directamente los servicios prestados por ellas.

Retomando la falta de capacitación en la planeación estratégica, sigue siendo notorio la respuestas obtenidas del grupo de colaboradores generales, al dar respuestas no satisfactorias al confirmar que no conocen los procesos, haciendo evidente este tema, por ejemplo revisando la entrevista del colaborador general A (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 1), cuando se le pregunto ¿Cuál es el plan para lograr la visión? su respuesta fue, “Realmente no conozco el plan como esta propuesto, ya que no soy una persona de planta sino prestadora de servicios”, revisando el desempeño que tiene éste entrevistado y de acuerdo sus funciones, su cargo le exige todo el tiempo estar en contacto con alumnos y profesores, estando expuesto en cualquier momento al ser interrogado sobre alguna pregunta relacionada con este tema. Así mismo se valida la respuesta con la entrevista del colaborador general B (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 2), cuando se le pregunta ¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo con la planeación?, su respuesta fue muy enfática, “De ese temita no sabría mucho pero tengo noción de que se reúnen a compartir ideas, dialogan entre ellos mismos para ver que hace falta para cumplir metas, y todo el proceso para llegar allá”.

Los resultados hallados en la falta de acompañamiento es congruente con la ausencia de liderazgo general al interior de la institución, porque analizando elementos coincidentes nos encontramos con la entrevista del coordinador G (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 7), cuando se le pregunto ¿Considera usted que el liderazgo está

distribuido entre los miembros de la comunidad escolar?, su respuesta confirmo lo mencionado anteriormente, “Tener un líder como una posición de pronto más alta que nos pueda llevar a todos e inducir a donde quiere llevar la universidad ó institución”, al considerarse ambos términos, ausencia de liderazgo y falta de acompañamientos en los colaboradores que conforman la institución, es una figura que de alguna manera puede resultar contraproducente porque así exista un liderazgo distribuido al interior de la institución, en momentos críticos ó en tomas de decisiones importantes, se requiere de un líder que de orientación y formación a los colaboradores, con el objetivo de guiarlos al cumplimiento de la planeación estratégica; lo anterior retoma a los autores Chamorro, Fernández y Díaz, (2008), dentro de la dimensión del liderazgo “No liderazgo”, la cual hace énfasis que en la ausencia del liderazgo, se da el abandono ó el no acompañamiento de los colaboradores en el cumplimiento de los procesos y objetivos institucionales.

4. Trabajo en equipo

- Trabajo colaborativo en cada una de las áreas que conforman la Institución.
- Comunicación clara y efectiva.

La responsabilidad de prestar un excelente servicio académico, ha consolidado un equipo de trabajo al interior de la institución educativa, permitiendo visualizar una gran coordinación entre las actividades que deben desarrollar para sacar adelante un programa académico abierto al público, puesto que su objetivo es prestar un excelente servicio para generar una voz en el mercado de la ciudad. Revisando la entrevista del directivo J (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 10), cuando se le pregunta

¿Le gusta trabajar así ó cree que es mejor ó más fácil situar el liderazgo en una sola persona? Respondió, “Yo siempre he creído que el liderazgo debe ser grupal, la verdad es que si uno trabaja en equipo, se pueden lograr las cosas más fácil”, así mismo este mismo directivo, rectifica la respuesta anterior, con la respuesta que le da a la pregunta ¿Quiénes demuestran el liderazgo al interior de la institución?, el cual responde “La Sede siempre ha trabajado en equipo”.

Lo dicho anteriormente hace alusión al autor Perozo (2006), quien define el trabajo en equipo como un medio que permitirá alcanzar los objetivos de la institución, valiéndose del esfuerzo de todos los colaboradores para cumplir con todos los procesos administrativos y comerciales eficientemente.

Lo anterior lo han podido lograr, gracias a una comunicación clara y efectiva entre los colaboradores que conforman la institución, la cual se da por medio de correos electrónicos, llamadas telefónicas y reuniones semanales que realizan con el fin de tener actualizado a todo los colaboradores. Es así cuando se destaca el trabajo en equipo, revisando al entrevista del coordinador H (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 8), cuando se le pregunta ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?, el cual respondió, “Cuando en el área hay varias personas que pueden ejercer las mismas funciones nos ponemos de acuerdo, particularmente en esta área comercial, nos ponemos de acuerdo, nos repartimos por sectores, por empresas ó simplemente conversamos y se maneja muy tranquilamente y muy transparentemente”.

Efectivamente el trabajo en equipo detectado debe ir acompañado de una buena comunicación, en la cual cada uno de los entrevistados destaco como uno de las principales cualidades que tiene el equipo de colaboradores, lo cual se confirma con la

entrevista del coordinador G (Ver apéndice No. 2., entrevista individuo No. 7), cuando se le hace la misma pregunta, su respuesta fue, “La comunicación es muy importante, se realizan juntas, y se evalúan los procesos antes de realizar una actividad y después se realizan retroalimentaciones para ver el resultado de dicha actividad y poder realizar mejoras en las próximas oportunidades. ¿Y la comunicación que tú dices, como se da, por medio de correos electrónicos, por medio de reuniones? Como lo menciono con juntas, con correos electrónicos, el caso es que haya una buena comunicación”.

El autor David (2004), hace énfasis en el cumplimiento de los objetivos de los colaboradores, el cual se puede lograr a través de la motivación en relación con los demás donde el clima organizacional tiene una figura muy importante en la obtención de una adecuada comunicación entre los colaboradores donde prima el respeto por los demás y el trabajo en equipo beneficiando los procesos en la institución educativa.

4.2.2 Elementos coincidentes en los instrumentos de observación

Analizando los instrumentos de observación que se aplicó al interior de la Institución Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, se pudo evidenciar elementos coincidentes en el instrumentos aplicados, es decir en las entrevistas que se les aplicó a los directivos y demás colaboradores pertenecientes a la institución, permitiendo identificar los códigos iniciales, los cuales surgieron del mismo análisis y que al mismo tiempo serán analizados con códigos teóricos, para culminar finalmente con las categorías halladas por medio del análisis a los mismos instrumentos mencionados anteriormente.

“A continuación se describe cada una de ellas, así como los factores incidentes que ayudaron a su reconocimiento en el instrumento”.

- Trabajo en equipo.
- Trabajo colaborativo en cada una de las áreas que conforman la institución.
- Comunicación clara y efectiva.

Es contundente la conectividad que se halló entre los instrumentos aplicados al interior de la institución, pues se dieron coincidencias en los hallazgos analizados, permitiendo identificar categorías halladas en las entrevistas, en este caso puntual el trabajo colaborativo, el cual se hace evidente en el apoyo que se dan los empleados para lograr el cumplimiento de las actividades y responsabilidades (Ver apéndice No. 3., instrumento de observación No. 1). En la pregunta ¿Quiénes participan y en qué manera? – “Se percibió que existe trabajo en equipo entre los compañeros, al dar ideas en temas específicos y en situaciones puntuales que está atravesando algún empleado”, el cual va de la mano con la pregunta ¿ Interacción y coordinación entre miembros del grupo?, “en este punto si existe interacción pero en cada una de las áreas es decir, existe mayor interacción entre los miembros del equipo comercial, comportándose de la misma manera el equipo administrativo, ya que sus actividades están muy relacionadas con sus roles y los procesos de cada área operan de forma independiente, dejando esto en evidencia en la realización de las actividades de día, finalmente el trabajo se agrupa para ofrecer un solo frente” (Ver apéndice No. 3., instrumento de observación No. 2).

Es importante resaltar la colaboración que se da entre los colaboradores, cuando uno de ellos se encuentra en apuros ó particularmente requiere de apoyo en un evento

extraordinario, justo este caso puntual se pudo detectar en el instrumento de observación (Ver apéndice No. 3., instrumento de observación No. 3), en la pregunta ¿Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente)? Se podría decir que el liderazgo aquí se encuentra distribuido porque al momento que la persona del área administrativa necesita ayuda, sin necesidad de solicitarlo, recibe apoyo incondicional de la recepcionista, la cual se apropia de su rol y asume muy bien las actividades a realizar, argumentando lo dicho anteriormente que en el equipo de trabajo existe un liderazgo distribuido, donde no se requiere en muchas ocasiones que un líder general este delegando funciones, por cada colaborador conoce muy bien cómo debe y en qué momento debe dar un óptimo desempeño laboral para poder ofrecer un excelente servicio académico, todo esto se puede dar gracias a la comunicación clara y efectiva que existe entre los colaboradores.

1. Liderazgo distribuido

- Involucramiento de la dirección administrativa en todas las áreas.
- Líderes en cada una de las áreas que conforman la institución.

Es de anotar que el involucramiento que tiene la dirección administrativa en todas las áreas que conforman la institución es muy fuerte, pues se pudo contrastar en la aplicación de estos instrumentos de observación que su posición de líder es muy fuerte en todos los procesos, donde desde una manera fraternal se encarga de darle seguimiento y retroalimentación a los procesos realizados por los colaboradores, sin importar el área a la que pertenezcan (Ver apéndice No. 3., instrumento de observación No. 2). En la pregunta ¿Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o

alguien les invita a participar activamente)?, se pudo analizar en la observación “ En el transcurso del día y de acuerdo al comportamiento de los colaboradores, se notó que la persona que más se destaca por su liderazgo es la directora administrativa, dejando muy claro que sabe todos los roles de las personas que están a su cargo y en qué situación actual están, al mismo tiempo se nota que los empleados la quieren y la respetan mucho, todo esto lo ha logrado por su trabajo desmedido que le ha brindado a la institución, comentarios dicho ese día por los mismos empleados”.

Así mismo el liderazgo distribuido se observa desde la siguiente panorámica dando respuesta a la pregunta ¿Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿se acepto el liderazgo de estas personas? ¿Son las personas indicadas para el asunto? “es evidente, se percibe que es fácil que cada uno de los empleados lidere sus proyectos, porque encontrará el aval de sus jefes y el respaldo de sus compañeros de equipo”.

2. Capacitación

- Niveles jerárquicos identificados.

Por el tamaño de la institución en su país origen, los niveles jerárquicos identificados a gran escala, coincide con los resultados hallados tanto en la aplicación de las entrevistas como en los instrumentos de observación, algo clave de anotar, es por ejemplo la distribución de la institución, que de acuerdo a su importancia y jerarquía, tiene su ubicación estratégica en la oficina, es por esto que se analizó la pregunta ¿Cómo se distribuyen físicamente los participantes? (Ver apéndice No. 3., instrumento de observación No. 2), “La distribución de los empleados al interior de la Institución se da por áreas, al inicio de la Institución, se encuentra la recepción donde se está la

repcionista, la cual es la encargada de dar la bienvenida a todas las personas que ingresen. Cerca de allí, se encuentra la cocina, donde se está ubicada la persona de oficios varios, allí cuenta con un tablero donde está la programación de la semana y desde allí, también puede recibir llamadas, en ese mismo espacio existe el cuarto frío, que es donde ubica el servidor, la cual al mismo tiempo es el punto de operación de la persona que da apoyo técnico a todos los colaboradores de la institución. En la parte de atrás, se encuentran ubicadas las oficinas, donde la directora general y la directora administrativa cuentan con oficinas independientes, las cuales están seguidas por una gran oficina donde se encuentran ubicados el resto de los Colaboradores comerciales y administrativos”, confirmando la importancia que le dan a los niveles jerárquicos al interior de la Institución.

3. Clima organizacional

- Estrés laboral.
- Buenas relaciones interpersonales.

En el hallazgo de observación se detectó una nueva categoría la cual de acuerdo a su importancia en la investigación que se está desarrollando es importante porque ayudará a definir el objetivo de la misma, la categoría es “Clima Organizacional”, la cual se basó en los hallazgos detectados en los colaboradores como el estrés laboral y las buenas relaciones interpersonales que existen entre ellos. Hablando del estrés laboral, éste se percibió en la junta, que es la actividad que realizan una vez a la semana, con todos los colaboradores, precisamente el foco se detectó en los coordinadores comerciales, que en cierta medida son los que tienen que cumplir con las ventas para

poder generar los ingresos suficientes para que la Institución sea autosuficiente, en los comentarios que hicieron ellos, quedo muy claro que no están cumpliendo con las metas proyectadas lo cual implicaría tener una presión más alta por parte de su jefe, es ahí donde surge el estrés ya mencionado anteriormente.

De acuerdo a los hallazgos encontrados en las entrevistas a los coordinadores, se pudo identificar una ausencia de liderazgo general, lo cual puede estar relacionado directamente con el estrés que manifiestan los coordinadores comerciales en la junta de trabajo, y de acuerdo a lo escrito por el autor Jorge (2009), donde da a conocer que las sensaciones de amenaza e incertidumbre, generan inseguridad al no familiarizarse con los objetivos y metas a cumplir al interior de la institución lo cual puede afectar el cumplimiento de resultados, lo cual se hace evidente al momento de ellos dar las retroalimentaciones y avances de la semana anterior.

Haciendo énfasis en las relaciones interpersonales, se da por hecho que existe una buena relación entre los colaboradores, lo cual se puede reafirmar con la pregunta ¿Cómo se distribuyen físicamente los participantes? (Ver apéndice No. 3., instrumento de observación No. 3), “Los alumnos saludan con agrado a las personas que se encuentran en la recepción y mucho de ellos van a la oficina de la directora administrativa a saludarla”, (Ver apéndice No. 3., instrumento de observación No. 2), la misma pregunta tiene la siguiente respuesta “. Por otra parte se encuentran el resto de empleados, los cuales se enfocan en realizar bien su trabajo, se observa que tiene buenas relaciones laborales, y a su vez, realizan conversaciones también ajenas a su mundo laboral, lo cual confirma que sus vínculos de amistad son muy fuertes”.

Dada la importancia del clima organizacional los autores Katz y Kahn (citado en Vásquez, 2006, p. 117), hacen mención de los elementos y factores que constituyen una institución, abarcando la planeación estratégica, los procesos que la conforman, la infraestructura, la comunicación y por último y de los más importantes las relaciones interpersonales entre los colaboradores; integrando dentro de un marco los conceptos que conforman la institución de forma intangible como tangible.

4.2.3 Análisis Clima Organizacional

“El clima organizacional proporcionado por la dirección administrativa de la institución, permite visualizar el análisis correspondiente a los últimos tres años, donde dan a conocer las siguientes categorías clasificadas ó más conocidos para el área responsable como las áreas de oportunidad para mejorar el clima organizacional en un futuro a corto, mediano y largo plazo”.

- Sobre mi trabajo.
- Sobre las condiciones de trabajo.
- Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo.
- Sobre liderazgo.
- Sobre la organización.
- General.

Éste análisis se concentró en las relaciones interpersonales y de trabajo y en el liderazgo, las cuales ayudaron a complementar los objetivos de esta investigación.

En los hallazgos encontrados se detecta en el análisis de las relaciones interpersonales, que hace falta capacitación para lograr ofrecer un excelente servicio académico, lo cual también fue hallado en las entrevistas hechas a los directivos, coordinadores y colaboradores generales, donde se debe resaltar que el equipo de colaboradores percibe un trabajo de equipo exitoso el cual permite ofrecer excelentes servicios académicos, el cual podría mejorar si se recibe este tipo de beneficios por parte de la institución. Lo que ha favorecido a la Institución es que el equipo de colaboradores conoce el cliente final y por tal motivo se apoyan con el trabajo en equipo para brindar dicho servicio. Sin embargo se puede visualizar que las relaciones interpersonales han desmejorado en un porcentaje considerable desde el 2010 hasta la fecha (Ver apéndice No. 4).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se evidencia de falta de capacitación por parte de los colaboradores al reconocer que necesitan capacitación para su desarrollo en el área y que muchas veces se pueden encontrar con poca flexibilidad para realizar las actividades del trabajo (Ver apéndice No. 4), a esto también debe sumársele las tabulaciones salariales y la remuneración económica, no son las mejores de acuerdo lo hallado en la información. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, existe una congruencia con la disminución a la aceptación al trabajo por parte del equipo de colaboradores a partir del 2010. Lo que es importante de destacar, es que a pesar de las adversidades el equipo de colaboradores cuenta con las competencias para realizar las actividades y el gusto que tienen por seguir desarrollándose en su área.

El objetivo de una institución es tener un equipo de trabajo consolidado, contando con un líder de cabecera, que llevase la responsabilidad de formar a los colaboradores

para lograr un desempeño laboral efectivo y eficiente en todos los procesos, y el cual se podrá visualizar en el desarrollo del clima organizacional. Es así que los resultados obtenidos por la institución, también serían de los colaboradores, lo cual da una muestra de motivación y agradecimiento hacia ellos, siendo acorde con lo expresado por Senge (2005) quien afirma que los equipos de trabajo deben ser auto dirigidos para lograr ser más eficientes en el tiempo.

Así mismo se logra evidenciar un porcentaje de colaboradores que muestran estar acordes con las condiciones de trabajo ofrecidas por la Institución, donde destacan la distribución física y geográfica la cual contribuye al flujo del trabajo e información (Ver apéndice No. 4). Al mismo tiempo un pequeño porcentaje de colaboradores, que de acuerdo a su respuesta se pueden identificar que pertenecen al área comercial, porque dicen no estar totalmente de acuerdo con las bases de datos con las cuenta para facilitar sus actividades laborales, lo cual es congruente con la falta de capacitación ya mencionada anteriormente.

Retomando nuevamente el liderazgo analizado dentro del clima organizacional, se puede interpretar que este ha bajado también considerablemente, donde en el 2010 se visualizaba un 82% totalmente de acuerdo con el liderazgo, mientras que en el 2012 se visualiza un 17% totalmente de acuerdo con el liderazgo, lo cual ha tenido una decremento significativo en la figura de un líder al interior de la institución, lo cual es coincidente con lo hallado en las entrevistas aplicadas al equipo de colaboradores que integran la institución (Ver apéndice No. 4).

Lo anterior va en contra de lo que busca una institución, al querer ser eficiente y efectiva en el tiempo y lograr un posicionamiento en el mercado donde tiene presencia,

por lo cual deberá contar con un líder, donde de acuerdo al análisis no es aplicable y que de acuerdo al autor Pacheco (2006), tendrá que tener la capacidad de influenciar en los colaboradores para lograr un desempeño laboral lleno de entusiasmo que permita conseguir el logro de los objetivos y metas donde se beneficia la organización y el colaborador, lo salvable en este caso es el trabajo en equipo el cual es exitoso y ha permitido salir a flote ante cualquier eventualidad.

Mientras que para el liderazgo y el clima organizacional es evidente su interconexión para alcanzar el cumplimiento de la planeación estratégica al interior de la institución educativa, es evidente su importancia de análisis a través de la discusión y conclusión de estos aspectos en el próximo capítulo V.

Capítulo V: Conclusiones

El capítulo V abarca las discusiones de los resultados en la que se dan a conocer los aspectos y la forma en que interviene el liderazgo mediante la distribución del líder ó líderes que trabajan para el cumplimiento de la misión y visión institucional, las cuales también están encaminadas para el cumplimiento de la planeación estratégica del Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, con base en los hallazgos encontrados y analizados en el Capítulo IV y verificados con la teoría de la temática abordada.

Este capítulo se estructura a través de tres apartados, dando un inicio con la discusión de los resultados hallados que contiene las respuestas a la pregunta de investigación y a los objetivos de la misma. En un segundo apartado se discuten las limitaciones que afectaron el estudio y por último se tiene la formulación de recomendaciones que servirán para investigaciones futuras de la institución educativa.

Los resultados extraídos del trabajo de campo, llevaron a la organización, análisis y triangulación de la información recabada, lo cual fue acorde a las teorías de varios autores que abordan los temas de liderazgo, distribución del liderazgo y clima organizacional, las cuales fueron revisadas en el capítulo II, puesto que ayudaron a la aportación de elementos claves para la construcción del documento, y que permitieron estructurar sugerencias para investigaciones futuras que mejoren este tema en el Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín.

5.1 Resumen de hallazgos

Al equipo de colaboradores que hacen parte de la institución educativa Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, se les realizó la aplicación de instrumentos con el objetivo de buscar respuestas a la pregunta de investigación ¿Cómo es el liderazgo dentro de la Institución Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín?, los cuales a través de sus respuestas cumplieron con los objetivos de esta investigación, puesto que el estado actual del liderazgo y el clima organizacional permitieron la formulación de estrategias para alcanzar los tres objetivos comunes que explican los autores Sisk y Sverdlik (citados en Münch, 2010, p. 25), en los cuales se debe dar una coordinación a los recursos implicados como son la planeación, dirección y control. Lo anterior permite comprender que uno de esos recursos son los colaboradores que conforman la institución educativa. Los objetivos ya mencionados anteriormente permiten alcanzar el cumplimiento de la planeación estratégica de la institución educativa teniendo como partida el liderazgo y su distribución al interior de la institución.

Estos tres objetivos se evidencian a partir de los resultados hallados en la aplicación de los instrumentos a los colaboradores (directivos, coordinadores y colaboradores generales) que conforman el equipo de trabajo, así como las jornadas de trabajo al interior de la institución educativa, las cuales muestran tener una dinámica muy definida en sus operaciones y procesos, provenientes del Sistema Tecnológico de Monterrey, permitiendo tener un mayor acercamiento a la gestión de desempeño de cada colaborador, identificando al mismo tiempo el liderazgo que vive actualmente la institución educativa así como la afectación directa que tiene el clima organizacional en cuanto al tema de liderazgo se refiere. La dinámica observada en los espacios de trabajo,

consiste en aprender de experiencias exitosas y no exitosas en los servicios académicos ofrecidos, con el objetivo de irlos modificando con el correr del tiempo para garantizar un excelente funcionamiento en futuros procesos.

“Haciendo una agrupación a grandes rasgos de los principales hallazgos encontrados en la presente investigación, se dan a conocer varias categorías que se encargan de sintetizar la situación actual de la institución educativa, a continuación se menciona cada una de ellas, para luego ser interpretadas y así poder realizar un análisis de las mismas con proyección hacia el futuro”.

- Planeación estratégica.
- Liderazgo distribuido.
- Capacitación.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación clara y efectiva.
- Clima organizacional (estrés laboral y buenas relaciones interpersonales).

5.1.1 Planeación estratégica

El conocimiento que tienen los colaboradores que conforman el equipo de trabajo, se encuentra muy repartido porque los directivos y coordinadores si conocen la planeación estratégica de la institución educativa, pero los colaboradores generales no tienen un amplio conocimiento de la misma, a veces se encuentra en algunas entrevistas que el conocimiento es nulo. Esto es una situación preocupante para la dirección de la institución educativa, porque son estos los colaboradores generales, los que tienen mayor

acercamiento a los clientes, puesto que son los encargados de ofrecerles servicio académico al cliente de una manera personalizada para poder garantizar un excelente servicio académico; puesto que los directivos así tenga un conocimiento muy amplio del tema, las funciones de su cargo no le permite estar en el día a día con los alumnos y clientes potenciales, dejando a un lado el conocimiento de la planeación estratégica. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la distribución física o la infraestructura de la institución educativa, está diseñada para que los directivos tenga un poco de independencia al contar con sus propias oficinas, mientras que las oficinas de los colaboradores generales se encuentran al inicio de la institución educativa, con el objetivo de que ellos tengan un mayor acercamiento con los alumnos y los cliente y así puedan prestar al mismo tiempo un excelente servicio académico.

Partiendo de los resultados hallados, la dirección de la institución educativa debe pensar hacia el futuro y cuestionarse sobre la importancia de capacitar a los colaboradores generales en el tema de la planeación estratégica que comprende la visión, misión y planeación de productos y servicios diseñados para la venta al público, así podría evitar que algún momento un alumno ó un cliente tome desprevenido a unos de estos colaboradores y no logre obtener una respuesta acorde con la planeación estratégica de la institución educativa. Al ser una capacitación en un tema tan puntual, le permitirá a los directivos darle un seguimiento mas detallado a la evolución que vayan teniendo los colaboradores generales en el tema de la planeación estratégica así como al cumplimiento y mejoramiento de la misma, de acuerdo al autor Barker (citado en Pedraja, 2011, p. 18).

5.1.2 Liderazgo distribuido

De igual forma se puede visualizar que existe un liderazgo distribuido muy marcado en el equipo de trabajo que hace parte de la institución educativa, donde de acuerdo a los resultados hallados en cada área que conforma la institución educativa, cuenta con dos líderes los cuales son los directivos de las dos áreas existentes, la comercial y la administrativa.

Adicional, se visualiza que cada área cuenta con un líder, encargado de trabajar para garantizar un excelente servicio académico, lo anterior le ha ayudado en gran medida a cada uno de estos líderes a fortalecer sus habilidades y competencias para poder ser capaces de liderar sus áreas respectivas. De acuerdo a este hallazgo encontrado, es importante que los directivos de la institución educativa, se cuestionen si es importante seguir conservando este tipo de liderazgo distribuido lo cual hasta el momento les ha demostrado al equipo de colaboradores, ser una figura exitosa para alcanzar los objetivos proyectados de la institución educativa, sin embargo es importante que consideren que se puede dar un cambio de director general, y el nuevo directivo quiera implementar un liderazgo para toda la institución educativa, lo que en primera instancia podría ser un choque con el equipo de colaboradores, porque de acuerdo a la teoría de los autores Zayas y Cabrera (2006), donde afirman que la personalidad y características de las personas líderes son fuertes, lo cual los hacen diferentes a las demás personas que se encuentran compartiendo su mismo entorno. Bajo este contexto la futura Dirección General debe trabajar para seguir conservando ese liderazgo distribuido existente en cada una de las áreas que conforman la Institución Educativa.

5.1.3 Capacitación

Este elemento es quizás uno de los más importantes para los directivos de la institución educativa, porque lograrían centralizar parte de las falencias evidenciadas en la planeación estratégica por parte de los colaboradores generales, además de las falencias con las que cuentan los coordinadores y los colaboradores mencionados anteriormente. Así, los colaboradores consideren que son líderes en sus áreas, no es ajeno a que pueden desconocer procesos y actividades que los lleven al no cumplimiento de los objetivos, es por esto importante que consideren un ciclo de capacitaciones para los diferentes tipos de colaboradores que trabajan en la institución educativa, donde les permitan potencializar sus conocimientos, competencias y habilidades para un mejor desempeño laboral, así como el conocimiento de los procesos de cada actividad. Si los directivos tratarán este aspecto a futuro, podría como institución educativa cumplir con los ideales de sus colaboradores, afianzando su lealtad hacia la misma institución educativa, porque les permite obtener un crecimiento a nivel personal y laboral.

5.1.4 Trabajo en equipo

Con respecto al trabajo en equipo en los hallazgos en las entrevistas, se visualiza que todos los colaboradores muestran tener mucha responsabilidad al momento de prestar un excelente servicio académico, consolidándose como un equipo de trabajo exitoso al interior de la institución educativa, lo cual se ve reflejado en la coordinación entre las actividades que deben desarrollar para sacar adelante un programa académico abierto al público. En este aspecto los directivos de la Institución deben velar para que

se conserve el trabajo en equipo dado hasta el momento actual y logre potencializar más sus competencias para mejorar la obtención de resultados, lo cual favorecería a la institución educativa al mostrar una buena imagen ante sus clientes reales y potenciales. Lo dicho anteriormente es congruente con lo dicho por el autor Perozo (2006), quien define el trabajo en equipo como un medio que permitirá alcanzar los objetivos de la institución, valiéndose del esfuerzo de todos los colaboradores para cumplir con todos los procesos administrativos y comerciales eficientemente.

5.1.6 Clima organizacional

En cuanto al clima organizacional, se pudo detectar que se da entre los coordinadores comerciales estrés laboral, uno de los motivos que lo ocasionan es el cumplimiento de las ventas, puesto que sobre ellos recae la responsabilidad de cumplir con las ventas proyectadas de los programas y servicios académicos, para poder generar los ingresos suficientes para que la institución educativa sea autosuficiente y se pueda mantener en el mercado.

En este orden de ideas, si los coordinadores comerciales no cumplen con las ventas estimadas, estarían afectando la planeación estratégica de la institución educativa, porque al no vender los programas y al no captar gente, el posicionamiento de la institución educativa puede decaer y de esta forma ya no podría ser considerada en el 2015 como la Institución más reconocida en América Latina. Por lo anterior, los directivos se deben cuestionar, y analizar si el equipo de coordinadores comerciales si cumplen con el perfil comercial ó en caso de que su perfil no sea el idóneo como deben trabajar para potencializar esas debilidades y así poder construir un equipo exitoso en

ventas que garantice al mismo tiempo el sostenimiento de la institución educativa en el mercado.

De esta forma se respaldaría lo dicho por el autor Pacheco (2006), donde su teoría habla que los líderes deben tener la capacidad de influenciar en los colaboradores que conforman la institución educativa, para lograr que el desempeño laboral este lleno de entusiasmo que permita conseguir el logro de los objetivos, metas y por ende la planeación estratégica, que es donde se beneficia la institución educativa y el colaborador.

5.2 Limitaciones que afectaron el estudio

En esta investigación, la principal limitante se denomina rotación de colaboradores en el transcurso de la investigación, dado que, después de realizar el trabajo de campo con el equipo de colaboradores, dejaron de laborar en la institución educativa 5 colaboradores, entre ellos la directora general de la institución, por fortuna el trabajo de campo se pudo realizar sin ninguna eventualidad donde encontró el respaldo de cada uno de los colaboradores al darse la suficiente confianza por parte de ellos para expresar la situación actual de la institución educativa desde su punto de vista.

Algo importante de resaltar en la recolección de datos es la disponibilidad dada por parte de todos los colaboradores, donde mostraron su disposición total para agendar el tiempo necesario para la realización de la entrevista, así como su apoyo en los momentos cuando se estaba aplicando los instrumentos de observación, permitiendo obtener una fuente confiable para la recolección de los diferentes datos. Lo anterior

evidencia que no se presentaron incidentes o problemas en la recolección de datos, puesto que todos los directivos, coordinadores y colaboradores generales, estuvieron siempre atentos a dar respuesta a las entrevistas, y acceder a proporcionar la información solicitada para la revisión, así mismo como el permiso de asistir en calidad de observadora a tres eventos importantes para la institución.

Sin embargo, la escasa cultura de documentación en el Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, no facilitó la obtención de documentos relacionados con la planeación estratégica de la institución educativa, además al ser una institución educativa extranjera no cuenta con una planta de profesores, lo que no permitió la realización de entrevistas a este tipo de colaboradores.

5.3 Formulación de recomendaciones

Las conclusiones ideadas en este capítulo dejan en evidencia la necesidad que tiene el Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, en cuanto a profundizar en la creación de un plan de evaluación y capacitación que integre la evaluación del liderazgo, clima organizacional y perfil de cada uno de los colaboradores que conforman la institución educativa. Por ende el plan de evaluación y capacitación debe ser dinámico y planificado acorde al nivel de los colaboradores que integran la institución educativa, es decir este debe ser proyectado a un corto y mediano plazo, es decir de 1 a 3 años aproximadamente, donde las estrategias formuladas, permitan la implementación y ejecución de proyectos y planes de mejora que contribuyan al desempeño laboral de los

colaboradores, el cual debe ser acorde al modelo del cumplimiento de la misión y la visión institucional.

Se recomienda a la institución educativa, de acuerdo a los hallazgos encontrados la creación de los cargos, donde se dejen por escrito cuales son las funciones y responsabilidades de cada colaborador, lo cual permita que los mismos colaboradores se responsabilicen de la creación de los procesos, ya que algunas funciones se encuentran atomizadas en el tiempo, lo que permite que la responsabilidad de algunas actividades sea insuficientes e incluso que no exista.

Además es importante que los directivos consideren la incorporación de estudios que permitan la aprehensión del conocimiento institucional que se da en cada uno de los colaboradores que integran la institución educativa, ya que la aplicación de los instrumentos de investigación de evidencia que existe una alta rotación de colaboradores al salir en un mismo año, cinco colaboradores, pudiéndose considerar un agravante porque la institución educativa no cuenta con procesos de sistematización que permitan tener acceso a documentación específica en la generación de conocimiento por parte de los colaboradores.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente para el Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín es prioritario dar inicio a la documentación de los procesos donde se dejen en evidencia las funciones que deben desempeñar cada uno de los colaboradores que laboran allí, porque de acuerdo a la normatividad educativa de Colombia, dada que la institución educativa es privada, tiene bajo sus responsabilidades una función pública más conocida en el medio como la educación superior, la cual no se está llevando rigurosamente en el historial de la institución educativa el desempeño de cada

colaborador obstaculizando el acceso a la historia de la institución educativa. Es importante que esta función quede plasmada en la historia de la institución educativa, para los colaboradores que continúan laborando y para los nuevos que lleguen hacer parte de la misma.

Así también, se recomienda a la institución educativa, realizar un análisis que les ayude a la conservación de la interacción que se da entre los colaboradores que integran la institución, los cuales cuentan con un trabajo de equipo exitoso, donde articulan sus experiencias y al mismo tiempo les permite enriquecerlas con el saber interdisciplinario de sus compañeros de trabajo, lo que los conlleva a cumplir con una de las estructuras académicas y administrativas de la institución educativa, contempladas en la planeación estratégica.

La institución al reforzar los elementos mencionados anteriormente, evidencia la necesidad de diseñar un plan comunicacional, el cual lo puede desarrollar un colaborador encargado, con el objetivo de evitar el quebrantamiento de la planeación estratégica y ayude a dinamizar el flujo de la comunicación que se da al interior de la institución educativa, pudiéndose convertir en un elemento que abarque el cumplimiento de actividades, a través de la publicación del cumplimiento de metas y obtención de resultados, lo cual se puede manejar como un elemento de motivación para todos los colaboradores, de esta manera todos los colaboradores se encontrarán en la obligación de realizar las actividades encargadas en los tiempos, ya que tendrán la certeza de ser monitoreados y evaluados por los directivos de la institución educativa.

De acuerdo a los hallazgos encontrados, se pueden formular nuevas preguntas las cuales permitirían conocer más sobre el tema de investigación, por ejemplo; ¿Cómo el

liderazgo distribuido puede favorecer a la aplicación de prácticas exitosas al interior de la institución educativa?, ó ¿Cómo puede influenciar el clima organizacional en la implementación del liderazgo dentro de la institución educativa? Las preguntas mencionadas anteriormente, permitirían conocer más sobre el tema de investigación.

Referencias

- Aburto, H. y Bonales, J. (2011). *Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional*. Distrito Federal, México: Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes Editorial D - Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Ahumada, L. y Vicente, V. (2011). Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile. *Revista de ciencias sociales*.
- Armas, N. y Rosario, N. (2010). Dos formas de orientar la investigación en la educación de postgrado: lo cuantitativo y lo cualitativo. *Revista pedagogía universitaria. Editorial universitaria*.
- Badillo G. y Asencio K. (2009). *El funcionamiento organizacional desde un enfoque psicológico*. Cuba: Editorial Feijóo.
- Chamorro, D., Fernández, J. y Díaz, M. (2008). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a*. España: Editorial Universidad Complutense de Madrid.
- Contreras C., Díaz B. y Rodríguez E. (2012). *Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Distrito Federal México: Editorial B - Cecilio Contreras Armenta.
- Ekvall, G. (2003). *El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España: Editorial Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Ferrer, J., Clemenza C. y Romero D. (2006). *Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria*. Distrito Federal, México: Editorial: Red Convergencia.
- Galiano, J. (2009). *Algunas reflexiones acerca de liderazgo*. Argentina: Editorial El Cid.
- Grupo Suramericana (s/f). Nuestra compañía. Recuperado el 9 de febrero de 2013 de: http://www.gruposuramericana.com/Paginas/Corporativo/GRUPOSURA/esp_2.html
- Hernández, R., y Coello, S. (2011). *El proceso de investigación científica*. España: Editorial universitaria.

- Hiebaum, K. (2009). *Cuál es el origen de un líder?* Argentina: Editorial El Cid.
- Hué, C. Serrano, J. y Bardisa T. (2012). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar*. España: Editorial Ministerio de Educación de España.
- Instituto Tecnológico de Monterrey (2005). Documento Visión - Misión 2015
Recuperado el 9 de febrero de 2013 de:
<http://www.itesm.mx/2015/recursos/2015-Vision-Mision.pdf>
- Isaacs, D. (2004). *Ocho Cuestiones Esenciales en la Dirección de Centros Educativos*. Primera Edición. España: Ediciones Universidad de Navarra. (pp. 166, 170, 172, 174, 175, 178).
- Jorge, E. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*. Cuba: Folletos Gerenciales. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED).
- López, J., Álvarez, M. y Hué, C. (2010). *El liderazgo educativo: los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar*. España: Editorial Ministerio de Educación de España.
- Marín, D. (2009). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Colombia: Editorial B - Facultad de Ciencias Económico Administrativos.
- Mazerosky, P. (2009). *Las personas y las organizaciones*. Argentina: Editorial El Cid Editor Apuntes.
- Münch, L. (2010). *Fundamentos de Administración*. Distrito Federal, México: Editorial Trillas.
- Ortiz, J. (2009). *Historia de la administración*. Argentina: Editorial El Cid Editor. (p. 10).
- Pacheco, R. (2006). *Competencias claves para la comunicación organizacional*. Ecuador: Editorial Red Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI.
- Palma, S. (2009). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Argentina: Editorial El Cid Editor.
- Pareja, J. (2009). *Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas*. Colombia: Editorial D - Universidad de La Sabana.
- Pedraja, L. (2011). *La Gestión y liderazgo educacional: una perspectiva integradora en la economía del conocimiento*. Revista de Ciencias Sociales. 17(1), 2011. Editorial Red Universidad del Zulia.

- Perozo, G. (2006). *Gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la UNA*. Revista de Ciencias Sociales Vol. 12 (2). Editorial Red Universidad del Zulia.
- Rivas, J. F. (2009). *Desarrollo organizacional*. Argentina: Editorial: El Cid Editor. (p. 7).
- Rodríguez, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y Educadores*. Colombia: Editorial D - Universidad de La Sabana.
- Rodríguez, J. Medina, M. y Bañuelos, M. (2010). *Modelo de calidad para las IES. En: Memorias del programa científico Universidad 2010*. Cuba: Editorial Universitaria.
- Sayago, L. (2009). *Investigación en comunicación organizacional*. Argentina: Editorial El Cid Editor Apuntes.
- Senge, P. (2005). *Escuelas que aprenden*. Colombia: Editorial Norma. Primera Edición.
- Singh, K. (s/f). Proyecto Investigación. Recuperado el 21 de enero del 2013 de: http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab_tab_group_id=_4_1&url=%2Fwebapps%2Fblackboard%2Fexecute%2Flauncher%3Ftype%3DCourse%26id%3D_534801_1%26url%3D
- Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. (2012). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Sesión II: diferencias individuales y procesos de percepción.
- Valenzuela, J. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Editorial Trillas.
- Valenzuela, J. y Flores, M. (2012). *Fundamentos de la investigación educativa*, volumen Distrito Federal, México: Editorial digital del Tecnológico de Monterrey.
- Vázquez, R. (2006). *El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior – historia*. Distrito Federal, México: Editorial: Red Tiempo de Educar.
- Zayas, P. y Cabrera, N. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Cuba: Editorial B - Universidad De Holguín “Oscar Lucero Moya”.

Apéndices

Apéndice No 1



Instrumento No 1. Entrevista al director, coordinadores y colaboradores generales

Entrevista Semi-Estructurada con el Director, Coordinadores y Colaboradores Generales

Procedimiento:

Haz una cita con el director. (Es importante organizarte bien. No esperes hasta el último minuto para coordinarte con la escuela. Pedir la cita con anticipación también muestra respeto para el entrevistado.) Necesitarán entre 45-60 minutos para la entrevista. La entrevista debe llevarse a cabo en un lugar cómodo, donde no hay interrupciones, ruido o distracción. Es preferible hacer la entrevista en la oficina del director porque es conveniente para él o ella y porque puedes observar su contexto. Es importante tomar nota de este contexto, tal vez no durante la entrevista, pero si al salir de ella, anotar las condiciones y observaciones sobre la entrevista realizada.

Llega temprano a la cita y respeta el tiempo del entrevistado. Es importante grabar la entrevista, incluyendo las preguntas y respuestas. (Pide permiso del director grabar cuando haces la cita.) Toma notas, de vez en cuando durante el proceso, de sus reacciones non-verbales, el contexto, etc., sin afectar el flujo de la entrevista (es importante mantener contacto visual, demostrar que estás escuchando). A veces esto es incomodo para los entrevistados, porque se sienten evaluados, así que las anotaciones se

deben hacer de manera discreta, o si no, inmediatamente después de la entrevista. Antes de salir de la escuela, busca un lugar donde puedes organizar la información, o incluso, grabar tus comentarios.

Llega a la cita vestido/a en una manera profesional. Establece una conexión con el entrevistado, para hacerle sentir cómodo/a, y siempre pórtate profesionalmente. Hay ciertas preguntas que incluyen varias partes. Puedes usarlas para profundizar si el entrevistado no provee muchos detalles. Acuérdate que la meta de la entrevista es sacar las percepciones del entrevistado, no entrar en debate o cuestionar – mantente objetivo/a.

Recuerda hacer preguntas abiertas, y si haces preguntas cerradas, refuérzalas con una abierta. Pon atención a lo que el entrevistado contesta. Primero, porque merece tu atención, segundo porque esto te puede ayudar a hacer preguntas de refuerzo algo que no entendiste, te intereso, o consideras que necesitas más información. Hay que usar las preguntas del proyecto, pero puedes profundizar.

Al entrevistar al director con las preguntas que siguen, estas buscando la siguiente información: si la visión y el plan son compartidos, si el director considera que el liderazgo es distribuido, quien hace que, como se nace el liderazgo, ventajas y retos, maneras de coordinarse, percepción de la comunidad del liderazgo, roles, proceso/evolución, nivel de confort del director con el liderazgo distribuido.

Al hacer las preguntas, recuerda que es conveniente hacer primero una pregunta, que la conteste, y luego preguntar la segunda parte.

Preguntas:

1. ¿Cuál es la visión de la escuela?
Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?
2. ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?
¿Están todos familiarizados, y de acuerdo con el plan para lograrla?
¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?
3. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (si hay necesidad de clarificar - comunidad = gente interna y externa de la escuela)?
¿Por qué cree usted eso?
4. ¿Quiénes demuestran el liderazgo?
¿Cómo considera que lo demuestran?
¿Cuáles funciones se quedan con quienes?
5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?
¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?
6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo?
y ¿Cuáles considera que son los retos u obstáculos
7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?
8. ¿Cree usted que la comunidad percibe que hay múltiples líderes en la escuela?
¿Por qué tiene esa impresión?
9. ¿Qué rol juega usted como líder?
10. ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?
¿Por qué?

11. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

Cuando terminas con la entrevista da las gracias al entrevistado. Menciona que revisarás las respuestas con él o ella pronto para confirmar que capturaste bien lo que dijo. (Hay que hacer eso cuando tienes la información organizada, dentro de 2-3 semanas).

Instrumento No 2. Formato de observación.

Visita la escuela un día completo y observa los espacios del trabajo de docentes y dirección. Puedes visitar una junta, un evento, sesiones de trabajo, etc. Si es posible, también puedes observar una junta o evento que incluye a padres de familia u otros miembros de la comunidad externa. (El liderazgo se puede distribuir en la comunidad también, por ejemplo, con padres de familia o líderes de la comunidad). Es importante coordinarte bien con el director para asegurar que visites en un día conveniente para la escuela y para ti. Hay que aprovechar la visita 100%. Es importante que no distraigas a los miembros de la comunidad mientras cumplan con sus funciones. Observa, pero no participes. Colócate en un lugar en el que no interfieras con la actividad, pero desde la que sea posible realizar la observación.

Propósito de la observación:

- Buscar y documentar evidencia de la distribución del liderazgo. ¿Quién toma un rol de líder, cuando, y por qué? ¿Cómo se coordina la gente durante la interacción?
- Triangular con la información de la entrevista, los grupos de enfoque y los documentos. ¿Sucede lo que han reportado en forma oral y escrita?

Al observar cada evento/junta, toma nota en un cuaderno siguiendo el siguiente formato:

- Evento/junta/interacción que observas.
- Tipo y número de participantes.
- Cómo se distribuyen físicamente los participantes.
- Tema de discusión/asunto tratado.
- Clima de la conversación (cómo se siente el ambiente).
- Quiénes participan y en qué manera.
- Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente).
- Interacción y coordinación entre miembros del grupo.
- Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿se aceptó el liderazgo de estas personas? ¿fueron las personas indicadas para el asunto?).

Instrumento No 3. Clima Organizacional

Cuestionario de Clima Organizacional TEC Sede Medellín

El propósito de este cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización. Las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión. La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo). Tienes la opción de elegir N/A (no aplica) en los casos que así lo consideres.

*Obligatorio

Sobre mi trabajo

Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Me gusta mi trabajo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Tengo las competencias que el puesto requiere *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo

- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Los tabuladores (salariales) de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Sobre las condiciones de trabajo

La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo

- N/A

Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi organización *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área o centro *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo

- N/A

Conozco las responsabilidades y funciones de mi jefe *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Conozco las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo. *

- 1. Totalmente de acuerdo

- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Recibo la información que requiero para mi trabajo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo

- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Sobre liderazgo

Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Siento confianza con mi jefe. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

El instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de la persona. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance de los objetivos deseados. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo

- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Sobre la organización

Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.) *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Las promociones se dan a quien se las merece. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores. *

- 1. Totalmente de acuerdo

- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

En general

Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo

- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

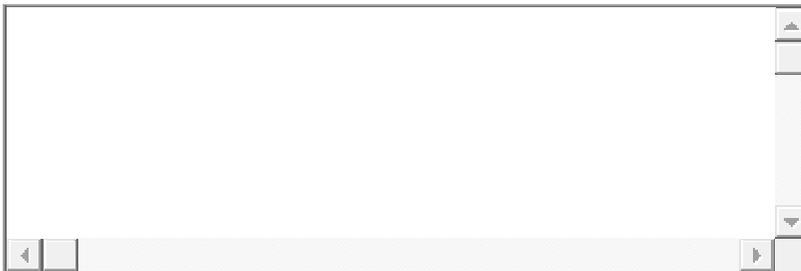
Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

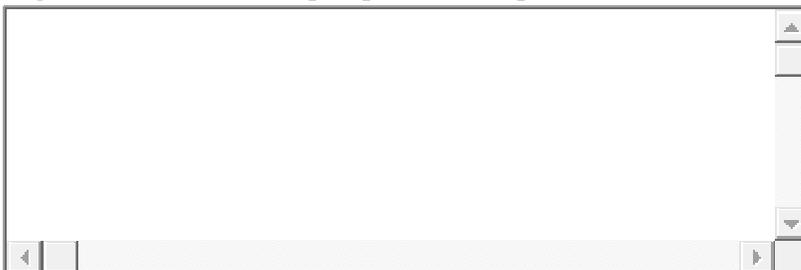
Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización. *

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. No de acuerdo
- 4. Totalmente en desacuerdo
- N/A

Si usted fuera Directivo, ¿qué haría para mejorar el desempeño de la organización? *

An empty text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently blank.

Algún otro comentario que quisiera compartir:

An empty text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently blank.

Instrumento No 4. Consentimiento de los colaboradores

Yo _____, identificado con cédula de ciudadanía número:
_____ expedida en: _____.

Manifiesto, que se me fue informada la aplicación de los instrumentos necesarios para el desarrollo de la investigación, por lo cual doy mi autorización. Entiendo que la información hallada será usada para fines académicos, por lo tanto contestaré a las preguntas que me realicen y colaboraré a los espacios para ello. ,

De acuerdo a lo anterior, autorizo a Gisela Ceballos Cano para que realice la aplicación y recolección de la información necesaria para el estudio de investigación.

Nombre y apellidos _____

Documento de identidad (C.C) _____

Firma _____

Apéndice No. 2

Transcripción de entrevistas

Entrevista individuo No. 1

¿Cuál es la visión de la escuela?

Si conozco la visión la cual consiste en formar líderes emprendedores tanto para el sector público como privado,

Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?

Realmente no conozco el plan como esta propuesto, ya que no soy una persona de planta sino prestador de servicios.

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?

Si.

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo con el plan para lograrla?

Como te digo no conozco el plan.

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

Como se esto, por las metas que han logrado los empleados, por que se están llegando a las ventas necesarias si con esto se que los empleados esta cada uno cumpliendo su función y así apoyando la visión.

¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

El liderazgo no, no lo considero, sí creo que este liderazgo esta mas bien sesgado para solo una pequeña parte de la institución, no todos tienen como ese empuje para ser líderes.

¿Por qué cree eso?

Porque la falta de participación, aunque todos contribuyen con las metas y todo esto se han visto como sesgados para nuevas propuestas.

¿Quiénes demuestran el liderazgo?

En este momento el liderazgo lo veo muy difícil, veo el liderazgo en las directivas, tanto en la dirección administrativa como en la dirección comercial pero por parte de los compañeros no veo como un enfoque al liderar nuevas propuestas ni nada por el estilo.

¿Cómo considera que lo demuestran?

Por el rumbo que le están dando a los recursos, la dirección administrativa en estos momentos está dando nuevos enfoques al manejo de los recursos internos para innovar, la dirección comercial no he podido observarla mucho ya que no estoy muy metido con esta área.

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

Creo que todas las funciones están bien encargadas aunque veo la dirección administrativa está tocando muchos los aspectos en otros lados.

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

El liderazgo de una persona empieza por la propuesta de una idea, si la idea es factible y viable a esta persona se le puede encargar el liderazgo de dicho proyecto.

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

(Los directivos que son los líderes), ellos mismos deciden hacerlo.

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Las ventajas en dividir el liderazgo, la encuentro un poco complicado porque para mí la dirección uno no puede estar recibiendo ordenes de diferentes líderes, me parece que siempre debe haber un líder principal que debe estar canalizando todos los esfuerzos de los demás ya que las otras personas se comporten como unos sublíderes los cuales están encargados de proyectos específicos, entonces no le veo como muy útil dividir el liderazgo.

¿Cuáles son los retos u obstáculos que tú ves? Los retos la unicidad de mando como principal, otro obstáculo que veo, podría ser, no mejor dejémoslo con la unicidad de mando, una persona no puede estar respondiendo a diferentes líderes.

¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

Por ejemplo en mi cargo yo me coordino con la logística con la coordinación académica y con la dirección administrativa, el medio que utilizamos es vía mail ó comunicación telefónica, hasta el momento no hemos tenido ningún problema, los mail han servido como probatoria de la solicitud de todo y nos ha parecido que ha sido un buen medio para llevar todo el manejo de la comunicación.

¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?

La comunidad considera que solo hay un líder, la directora general que es considerada la directora comercial, pero acá dentro de la institución tenemos dos líderes que son la administrativa y la comercial.

¿Por qué tiene esa impresión?

¿De los dos líderes? Porque habemos dos grupos de trabajo tanto el comercial como el administrativo, en el administrativo podemos ver el área de tecnología, el área de coordinación académica, el área de facturación y en el comercial podemos ver los chicos comerciales que están a cargo de esta dirección, no sé si pueda decir nombres, si a cargo de Mildred Berrelleza, los cuales están enfocados en el área de ventas ellos solo se concentran en vender.

¿Qué rol juega usted como líder?

El rol mío está encargado de todo el funcionamiento informático de la institución, yo estoy vigilando constantemente que todos los servicios informáticos estén prestando el servicio óptimo.

¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

De acuerdo a lo que dices anteriormente tu eres el líder en la tecnología, pero a la vez yo respondo a otro líder que es la directora administrativa y esta responde a la directora general, es la jerarquía que se ha planteado en esta compañía y me parece que ha sido adecuada, para mi entenderme con alguien con mi jefe directo es la directora administrativa, no he tenido ningún problema.

¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

Bueno en cuanto al liderazgo el proceso que hemos tenido ha sido de mucha comunicación, nos hemos enfocado como ya lo venia mencionando anteriormente vía mail las comunicaciones, para definir este proceso tengo que decir que en mi área todas las solicitudes son canalizadas por la logística y estas a su vez responde a la coordinación académica, ya la coordinación académica reúne todas las solicitudes de profesores, alumnos para poder tener un éxito con respecto al proceso planteado aquí.

Entrevista individuo No. 2

¿Cuál es la visión de la escuela?

Llegar hacer la mejor universidad en el 2015.

Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?

Para llegar a eso aquí se necesita mucha unión entre el compañerismo, mucho compañerismo.

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?

De pronto están enfocados, pero no sabría si cada uno como cada uno maneja áreas distintas si tengan esa meta.

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

De ese tema no sabría mucho pero tengo noción de que se reúnen a compartir ideas, dialogan entre ellos mismos para ver que hace falta para cumplir metas, y todo el proceso para llegar allá.

¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

Bueno, si hay varios líderes, si se pueden decir nombres - tenemos dos jefes pero como le dije antes hay varias zonas por llamarlo así o áreas independientes y cada uno es líder en esa área.

¿Por qué cree eso?

Porque cada uno maneja un tema diferente.

¿Quiénes demuestran el liderazgo?

Los jefes.

¿Cómo considera que lo demuestran?

En la forma de expresar, la forma de comunicarse hacia el trabajador o empleado.

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

Haber, las funciones de los líderes si se puede decir nombres con Doña Cristina, ella está pendiente de que todo lo que ella pide sea para el bien de la institución, que todo marche perfecto, que no haya errores.

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

Como lo dije antes, el liderazgo creo que cada uno de los integrantes tiene esa facultad de ser líder, pero eso se llega más que todo es cuando aporta ideas para el bienestar de cada uno o del grupo en común para laborar.

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

A veces se pide otras veces. Se da por iniciativa de cada persona y grupal también.

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Ventajas en ser líder, de pronto no lo veo como ventaja sino como que las demás personas lo vean como un apoyo para lograr metas o alguna dificultad que tengan. Obstáculos en ser líderes, no sé de pronto se puede llegar a formar envidias pero acá en esta institución no se ve eso. Retos, siempre están al latente como decimos aquí al filo, al pie y en las personas deberíamos de enfocarnos más a cumplir o destacarnos para que los demás compañeros nos vean.

¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

Como dije antes esto es un equipo y cada uno tiene su función, si alguna falla el programa que se esté desarrollando puede fallar, por eso es un grupo y lo que se busca es que nunca falle.

¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?

Aquí en la institución si juegan varias personas el rol de líderes porque como ya había dicho aquí se manejan varias áreas y cada uno es un líder en esa área.

¿Qué rol juega usted como líder?

Mas adelante había dicho que yo manejaba lo que era la logística y en el área mía me considero yo líder porque si yo fallo, falla todo.

¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

No, es bueno que los otros compañeros también tengan liderazgo porque todas las opiniones son validas.

¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

La unión, la unión de trabajo porque aquí todos consideramos que en la sede se debe trabajar en equipo.

Entrevista individuo No. 3

¿Cuál es la visión de la escuela?

La visión de la institución es consolidarse como una institución líder en formación en la región, claro que esa visión es mucho más amplia en lo que quisiera es consolidarse realmente en el país.

Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?

El plan es atacar por todos los medios, sacar planes de capacitación que ninguna otra universidad tenga porque nuestros planes son los más costosos del mercado, entonces el plan es sacar lo que las otras universidades no tienen y hacerlo por todos los medios que podamos entrar a todas las empresas y a todas las instituciones e ir también de la mano y hacer convenios y alianzas con otras instituciones reconocidas en la región para poder llegar como a más puntos.

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?

Yo creería que sí.

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

Bueno, yo creo que todos estamos informados porque es algo que se repite en cada una de las reuniones, pero pues ahora que caigo en cuenta, digamos que no todos asisten a esas reuniones donde tratamos ese tema, porque son las juntas que hacemos semanalmente y en esas juntas solo estamos la parte comercial, la coordinación

académica y la parte administrativa. Tal vez, no todos no tengan claro a donde quiera llegar la organización.

¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

Distribuido sí, yo puedo identificar que hay varios líderes, pues ahí dos cabezas que son como las principales las directoras, pero también como que cada área tiene un líder, pues que de pronto no se halla denominado como tal, pero si cada área tiene como un líder o una persona que lidera los procesos.

¿Por qué cree eso?

Porque, creo que cada proceso tiene una persona que lleva como la batuta, mira yo creo que esto hay que hacerlo así y las otras personas lo siguen, entonces yo creo que cada área tiene su líder.

¿Quiénes demuestran el liderazgo?

Digamos que pueden ser como las personas que tienen esa habilidad más desarrollada, digamos que las personas que tiene una habilidad más en apoyo no se demuestran tanto como líderes, entonces simplemente lo que hacen es hacer una propuesta pero dependiendo si el líder la aprueba o no y simplemente lo que hacen es seguir al líder generalmente, no siempre, pero si generalmente. ¿Aquí estás hablando más de los líderes que están en la dirección o también de las otras personas que pueden ser líderes en sus áreas? Si hablo de cada una de las personas que desempeñan el rol de líder en

cada área. ¿Y estamos hablando que todas las áreas tienen líderes o hay algunas que tienen ausentismo o todas tienen para tu opinión? Yo creo que todas, de pronto la parte de contabilidad no se identifica como un líder como tal, aunque si hay una persona que es jefe y la otra que es una persona auxiliar, pero yo creo que no tiene como la habilidad de ser líder.

¿Cómo considera que lo demuestran?

Cuando hacen propuestas y los demás lo siguen, si mas que todo con sus propuestas, cuando informan que tienen una propuesta diferente y los demás la apoyan, yo creo que en eso.

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

Las funciones no entiendo. Por ejemplo el líder lo que hace es como distribuir las actividades para que los empleados lo hagan, o por ejemplo el empleado hace la actividad porque a él le gusta y toma la iniciativa, acá es mas que todo como esos líderes, cuales son las funciones que ellos hacen? Los roles que yo estoy mencionando, es decir si hay dos líderes que están nombrados –las dos directoras cierto, y los otros que yo digo que desempeñan el rol de líder, yo digo que es porque tomaron la iniciativa, simplemente porque toman una iniciativa y los demás entonces la apoyamos y la seguimos, pero no es que haya algo marcado, que en el manual de actividades diga usted es un líder y usted tiene que liderar este proceso, no.

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

Bueno el liderazgo yo creería que empieza cuando una persona tiene como ideas nuevas, que es creativo, que es innovador, demuestra que las cosas se pueden hacer de una manera distinta.

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

Yo creo que deciden hacerlo ellos mismos.

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Bueno digamos que cuando hay un liderazgo muy marcado, las personas que siempre siguen a ese líder se quedan como rezagadas, no hacen propuestas nuevas porque entonces están esperando que el líder las haga, entonces lo negativo podría ser eso, que de pronto no se puedan identificar otros líderes porque simplemente están siguiendo al que ya está, pero al que ya está pues pero con su propia iniciativa. Lo bueno es porque se trata de personas creativas que pueden dar ideas nuevas todos los días. ¿Cuáles son los obstáculos que ves? No le veo problema a eso. ¿Le ves retos? Si digamos que tienen el reto de ser cada día más innovadores, de dar otras ideas, de plantear otras estrategias, aunque no está planteado como tal las actividades que nos han delegado, es una cosa innata, pero si tienen el reto de plantear cosas nuevas todos los días.

¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

Entre nosotros, bueno ya hay actividades marcadas que cada uno tiene que desempeñar, y por decir algo en el área que yo me desempeño que es en el área comercial es de

mutuo acuerdo, simplemente si se nos ocurre lanzar un programa, y alguien dice yo lo quiero liderar, dejamos que esa persona simplemente se desempeñe en ese programa, es como algo de mutuo acuerdo. No tenemos ningún inconveniente en llegar a ese mutuo acuerdo.

¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?

Yo creo que la comunidad considera que hay múltiples líderes.

¿Por qué tiene esa impresión?

Porque es notorio, yo pienso que cada vez que alguien toma la batuta de algo la demás gente se da cuenta de eso, me parece que el liderazgo siempre se va a notar.

¿Qué rol juega usted como líder?

Digamos que yo no me considero como líder, yo soy muy buena para trabajar en equipo, no soy de las personas que toma el liderazgo (yo voy hacer... no...), si me gusta por decir algo, me he encaminado mucho por el lado de un programa, entonces si se trata de ese programa yo lo quiero manejar, pero no es que yo diga, déjeme a mi yo lo hago, o yo quiero ir o yo quiero no, yo trabajo más en equipo ó apoyo más a las otras partes que considerarme un líder.

¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

Me gusta más el trabajo en equipo donde se tengan en cuenta las opiniones de todos y finalmente se llegue a un consenso en común, aunque se que siempre debe haber una persona líder, quien es la que debe trazar las directrices de la organización, pero en general me gusta mucho el trabajo en equipo.

¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

Yo pienso que el proceso tiene que ver mucho con la comunicación, entonces lo que hemos tratado de hacer, aunque digamos que no es fácil porque muchas veces los otros también quieren ser líderes, es simplemente comunicarnos, decir mira hay esta propuesta, quien la quiere manejar, yo creo que a usted le va mejor esta propuesta o mejor la otra, yo creo que se ha basado más en la comunicación.

Entrevista individuo No. 4

¿Cuál es la visión de la escuela?

Si.

Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?

Ser la mejor universidad y trabajar en equipo, innovando.

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?

Creo que la mayoría si esta, si tiene esa idea clara. ¿Y están de acuerdo para lograrla? Sí, todos desde su punto laboral, tratan de hacer lo mejor para salir adelante.

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

Por los resultados que voy viendo con el día a día, laboral.

¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

Si.

¿Por qué cree eso?

Porque todos tenemos claro quién es la cabeza, quien dirige, según cada área. ¿Pero para ti hay un líder entonces porque estás hablando de una cabeza o para ti hay varios líderes al interior de la institución? Como institución hay un líder, pero como grupo laboral he visto dos líderes, que en total sumarían 3 lideres al interior de la institución.

¿Quiénes demuestran el liderazgo?

Como cabeza la directora, en el grupo veo que hay personas líderes en un área en específico que retoma todas las áreas. ¿Puedes mencionar esa área o decides mejor no mencionarla? No, no, quiero mencionarla.

¿Cómo considera que lo demuestran?

Con autonomía, con responsabilidad y con hechos.

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

El líder orienta, el líder da opiniones y sugerencias para mejorar, y el equipo de trabajo cuando está coordinado y encaminado a un objetivo para la organización lo sigue.

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

Con hechos, con calidad humana, calidad de servicio.

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

El líder nace y lo lleva en la sangre, eso no es que le digan usted va a ser líder y haga las cosas así ó así, no, la gente va siguiendo a las persona por sus actuaciones, por su desempeño.

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Las ventajas es porque cuando contamos con varias personas como líderes hay más innovación, hay nuevas ideas, o sea es como más oxigenado el ambiente, cuando no hay

líderes todo el mundo es estancado y es esperando que lo manden. ¿Cuáles son los obstáculos que tú le ves a eso? No lograr la meta y cumplir la misión que tiene la institución. ¿Cuáles son los retos que tú ves? Los retos es no contar con un buen equipo, no contar con herramientas para poder cumplir con los objetivos que tiene, yo digo que esos son los principales obstáculos que puede tener un líder.

¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

La comunicación es muy importante, se realizan juntas, y se evalúan los procesos antes de realizar una actividad y después se realizan retroalimentaciones para ver el resultado de dicha actividad y poder realizar mejoras en las próximas oportunidades. ¿Y la comunicación que tú dices, como se da, por medio de correos electrónicos, por medio de reuniones? Como lo menciono con juntas, con correos electrónicos, el caso es que haya una buena comunicación

¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?

La verdad no me he puesto analizar si creen que haya un líder o no haya un líder, la opinión que tengo es muy personal, no sé. ¿Para ti hay uno ó varios? Para mí si hay varios líderes.

¿Por qué tiene esa impresión?

Por todo lo que he vivido durante el tiempo que he laborado acá, por lo que podido notar el comportamiento de las personas.

¿Qué rol juega usted como líder?

Creo que si soy líder, pero no, haber lo que pasa es que hay líderes como más enfocados. En mi cargo me desempeño como líder porque estoy al frente al ingreso de la institución, recibo a los alumnos, a los docentes, proveedores, estoy muy pendiente, o sea que es la primera cara que ven cuando llegan y es el primer sentimiento de servicio al cliente que ellos reciben y también porque con mi equipo de trabajo, trato de preocuparme mucho por su estabilidad emocional porque pienso que si están bien emocional y físicamente los resultados son mucho más positivos.

¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

Como le decía anteriormente, el liderazgo nace no se hace. ¿Por eso te gusta más como estas trabajando actualmente con varios líderes o solamente te gustaría que haya un líder y que esa persona ejecute todo al interior de la institución? No, no, a mi me gusta que haya varios, porque de todos uno aprende.

¿Por qué?

Por eso, porque uno aprende, porque son varias energías que conectan a algo bueno para todos, no me gusta una sola persona que sea el líder.

¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

El proceso como le mencionaba es comunicación, respeto, apoyo, hay muchas cosas que desde lo fraternal que empujan a que las metas se den.

Entrevista individuo No. 5

¿Cuál es la visión de la escuela?

Bueno, habría que dividir en primer término la visión de la institución a nivel global, que es formar personas integrales, éticas, comprometidas por el desarrollo de su comunidad, cierto. Y la visión de la Sede, que también la construimos entre todos en algún momento, y es posicionarnos como una de las universidades y de las escuelas de negocios más reconocidas en América Latina por la calidad de sus egresados

Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?

Bueno, definitivamente es un plan, que puede dividirse en un plan operativo y un plan administrativo que al final converge en un plan estratégico que tiene que ver con tu bien sabes ahorita lo que podemos hacer o lo único sobre lo que podemos trabajar son sobre los temas de educación ejecutiva, entonces como vamos a lograrlo, generando programas de consultoría que nos permitan tener un posicionamiento con las empresas más grandes de la ciudad y programas de educación ejecutiva abiertos que nos permitan jugar, lo voy a decir de una manera muy coloquial, jugar en la cancha donde nadie más está jugando, es decir tener programas, ofertas que nadie más tenga en el mercado, de tal manera que permita posicionarnos no solo como una universidad con excelentes profesores y con un valor dado extraordinario sino también con temáticas únicas en la ciudad. Y obviamente esto tiene que ver también con un tema de manejo administrativo de la sede, un manejo de los egresos, un manejo de los ingresos y por supuesto un plan de desarrollo de la gente que trabaja con nosotros.

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?

Yo creo que yo podría decirte una cosa, pero más valdría lo que el resto de la gente también podría platicar de hecho la visión la construimos entre todos, yo te puedo decir en qué mes fue, eso fue en junio del año pasado, se hizo una reunión en Panamá, con todos los directores de sede y directores de área para América Latina, construimos la visión, y a mi regreso construimos entre todos la visión y misión de la sede y como la estructura organizacional. Yo me atrevería a decir que sí, yo creo que todos están familiarizados con ella porque a final de cuentas hacia allá estamos caminando, todos tenemos claro que ahora nuestro rumbo tiene que ser posicionarnos como una de las escuelas de negocios en temas de consultoría, las más reconocidas de América Latina. ¿Tu respuesta también da la respuesta a la siguiente pregunta que era si todos están familiarizados y de acuerdo con el plan para lograrla? El trabajo que se está haciendo tanto con los comerciales como la parte administrativa, ellos tienen muy claro la parte administrativa desde su cancha, lo que tiene que hacer el servicio al alumno, el manejo del ingreso, del egreso y desde la parte comercial, su tarea o deben enfocarse en posicionar a la institución, pero no solo posicionarla y lograr que las empresas nos reconozcan como una de las mejores universidades de América latina sino además generar los ingresos suficientes para la sede, entonces todos estamos trabajando, entonces yo me atrevería a decir que sí, todos están de acuerdo porque están caminando hacia esa visión.

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

Como se que todos saben, porque todos participamos de la construcción de la visión y de la misión de la Sede, te digo que hace un año más o menos y en cuanto a la segunda, si, estamos empezando, este año es un proceso de inicio, eso lo vamos a saber en diciembre que entreguemos cuentas, pero todos tienen claro hacia donde estamos yendo.

¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

¿Por qué cree eso?

Sí, yo creería que tenemos el liderazgo distribuido con roles y con estilos de liderazgo muy distintos, muy distintos, en el área comercial tiene un estilo de liderazgo distinto, en el área de administración tenemos un estilo de liderazgo distinto, desde la dirección general hay un estilo de liderazgo distinto, si está bien distribuido y obviamente el estilo de liderazgo del director general de la institución tiene que adecuarse a cada colaborador, no puede ser un estilo de liderazgo igual para todos, yo no puedo liderar de la misma manera a la persona del área administrativa ó académica que alguien del área comercial, son liderazgos, yo me tengo que adecuar al estilo de liderazgo.

¿Por qué crees eso?

Pues porque de lo contrario tendríamos un problema, si yo quisiera liderar a todo el equipo de la misma manera, me voy a tocar con pared, yo necesito entender cómo funciona el equipo, al final de cuentas los equipos están formados por personas, cada persona es un ente distinto, con sentimientos, emociones, un mundo diferente, entonces si yo quisiera, medir a todos con la misma vara en cuestiones de liderazgo me voy a

topar con la pared y difícilmente vamos a lograr los objetivos señalados, es necesario tratar a la persona de manera individual, siempre obviamente con una gran estrategia que nos va a dirigir, pero en las individualidades si hay que moldear nuestro estilo de liderazgo para lograr los objetivos.

¿Quiénes demuestran el liderazgo?

Quienes demuestran el liderazgo al interior de la institución, yo te diría, sin mencionar a mi persona por obviamente ser el líder natural del equipo, yo mencionaría a una persona del área comercial y a una persona del área administrativa.

¿Cómo considera que lo demuestran?

Mira, en el liderazgo obviamente hay liderazgo impuesto que es cuando eres el jefe y de alguna manera te toca ser el líder y otro que es el líder que surge de manera natural, porque creo que es así, en el caso del área comercial, de alguna manera, tiene más tiempo en la institución, conoce más el mercado y es un referente para los compañeros, su desempeño diario la ha llevado a tomar esta posición y de hecho yo así lo veo, con esta persona para mi es mi mano derecha en este momento, la veo como muy enfocada, entonces con su trabajo día a día se ha ganado de manera natural el tema de liderazgo. Por ahora la parte administrativa, se puede decir que también es un liderazgo impuesto en el sentido de que al haber un director general y un director administrativo, el director administrativo tiene sobre sus hombros una parte del liderazgo que tiene que asumir.

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

Esa pregunta la encuentro un poquito ambigua. El líder general lo que tiene que hacer, pues es una directriz hacia dónde vamos, como lo vamos hacer, que queremos y como lo vamos a lograr, cierto, entonces yo determino esa gran directriz y la persona en el área comercial ha tenido como la sensibilidad de entender lo que quiero, entonces por ejemplo ha sido muy proactiva en temas de buscar con que empresas entrar, con que temas entrar, con que nuevos programas entrar, entonces desde mi punto de vista mi función ha sido, enderezar hacia dónde vamos y ella ha sido muy capaz de entender cómo llegar hacia allá y ayudarme a formar esa estrategia. Por el lado de la dirección administrativa, te insisto es un liderazgo también, no natural como en el área comercial sino de alguna manera impuesto por el mismo tema del cargo, y pues su labor ha sido precisamente cuidar los ingresos, los egresos, revisar que las políticas se cumplan, entonces esas son las funciones que desde su trinchera les corresponden a ella

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

Como empieza, insisto, creo que voy hacer muy insistente con ese tema, que hay dos tipos de liderazgo, el liderazgo que es porque eres el jefe y el liderazgo que surge por tu desempeño, que lo mejor es cuando las dos convergen, eres el jefe pero además tu desempeño y tu ejemplo te ayudan a ser las cosas bien. Entonces como ha surgido el liderazgo en esta institución, yo considero que ha sido una combinación de factores, entre las tareas que hemos realizado, el día a día, el día a día te va dando como ese en la toma de decisiones, pero no solo el liderazgo se ha dado en cuestiones operativas o en cuestiones de indicadores que es muy importante, ó en cuestiones de que la gente esté bien entre ellos pues, pero también en el tema personal, un líder tiene que ser capaz,

tiene que ser capaz de entender al equipo, escuchar al equipo, tratar bien al equipo, hacerlo sentir parte de, esa es la primer parte de cómo creo que se ha dado en la institución. Cuando un líder no hace eso y cuando un líder trata mal a la gente, es un tirano y todo el mundo se lleva mal con él, deja de ser liderazgo y se convierte únicamente en el jefe directo.

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

Yo creo que en el tema del liderazgo, surge de manera natural, o sea ni ellos lo piden ni alguien se los pide, simplemente se da, entonces se tiene que ser lo suficientemente inteligente y listo como para saber manejar, pero se da, es algo que se da, no es que alguien me haya dicho yo, simplemente se dio de manera natural y tampoco es que este tan marcado, estamos trabajando en eso, la intención es delegar, que ellos tomen decisiones, que hagan cosas, porque al final del día lo que yo quisiera es que todos tuvieran una posición del liderazgo aquí en el área en la que están y dijeran yo pienso esto, creo esto, pues ahorita yo percibo dos líderes que están por ahí, pero yo quisiera que en su momento todos lo fueran, y todos tuvieran como esa y todos lo aceptáramos así.

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Delegar, la principal ventaja de distribuir el liderazgo para mí es el tema de delegar, el líder que quiere tomar todas las decisiones y hacer todo y decidir todo se vuelve loco, se vuelve un embudo se vuelve un cuello de botella y la organización no avanza, entonces,

yo no diría que es importante es imprescindible aprender a soltar y a delegar ciertas cosas para el buen funcionamiento de la organización. Uno por eso para que alcance sus metas y dos para que la gente se desarrolle también. ¿Cuáles son los retos u obstáculo? Temas de carácter, temas que son inherentes al ser humano, emociones y porque yo no, el miedo a la toma de decisiones, miedo un poquito a la responsabilidad y un poco en lo que se pueda generar en el equipo, pero que yo también quiero ser líder y que tengo que hacer, si ella no es tan lista como yo, yo creo que esos de los temas con los que se enfrenta el liderazgo muchas veces, la misma inercia del equipo, miedo a la toma de decisiones pero ahí toca aventarnos a la piscina porque de otra manera no se aprende.

¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

Está creo que muy marcado y muy dividido entre lo que es administrativo, lo que es académico y lo que es comercial, que son las tres grandes áreas que ahorita venimos manejando, antes teníamos una estructura distinta, lo administrativo tiene que ver con todo el manejo ingresos y egresos, pero también todo el tema de por ejemplo el personal contratado por outsourcing, todos esos indicadores se van para la parte administrativa, la parte académica que tiene sobre sus hombros el tema de servicio al alumno, seguimiento al alumno, seguimiento con profesores, materiales todo lo que tiene que ver con los cursos, la carnita y la parte comercial, bueno como su nombre lo indica salir a la calle, posicionar, pero además generar los ingresos suficientes para que la institución sobreviva, entonces hay tres bloques, administrativos, académico y comercial.

¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?

Yo creería, no lo sé, tal vez la respuesta que yo pueda darte no sea la adecuada, me gustaría más que la misma gente lo hiciera, yo percibo que ellos sienten quizás un solo estilo de liderazgo, no estoy segura es mi percepción y yo insisto que tal vez la respuesta más válida sea la de la gente.

¿Por qué tiene esa impresión?

No es impresión, es la gran directrices de la sede ó de la institución en este momento es posicionarnos, vender programas de consultoría, estar afuera con las empresas en el sector empresarial, al ser esta nuestra gran estrategia y nuestra gran directriz, la gente se siente identificada con esa estrategia y esa directriz y esa estrategia y esa directriz es de un líder, por eso es que tengo esa percepción, insisto valdría la pena comentarlo con la gente porque ellos te podrán dar un panorama desde su punto de vista.

¿Qué rol juega usted como líder?

Yo creo, el rol del líder tiene que ser, yo lo pongo, lo pongo muy claro con una imagen que te voy a describir el rol que yo juego como líder, tú te puedes imaginar a un señor sentado así en una silla y a mucha gente que la esta jalando y el solo está arriba viendo hacer, lo están jalando, el está haciendo así y ellos lo están jalando y otra imagen es cuando él está abajo jalando a los demás, ayudando a jalar todo el peso, mi estilo de liderazgo, mi rol de liderazgo tiene que ser ese segundo, en donde vamos hacia allá, dar clara la directriz porque cuando el equipo no sabe para donde va, el camino que tomen

da lo mismo, explicarles vamos hacia allá y cómo vamos a llegar hacia allá, pero ir también hacia allá, ese es el rol que quiero.

¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

No, me gusta más trabajar con el liderazgo compartido, particularmente me gusta más así, me gusta más cuando surgen líderes naturales que de alguna manera, puedan en el momento que uno se vaya sustituirlo, a mi me encanta no quiero centralizar el liderazgo en una sola persona, me gusta mas bien ser parte de eso, te voy a poner un ejemplo, cuando decidimos la programación del segundos semestre, no la decidí yo sola y les dije buenos vamos para allá esto se va hacer y listo, nos encerramos dos días analizar el mercado, a pensar que está pasando, a escucharlos porque me gusta más compartir esa parte y que de ellos salga hagamos esto, para mi es mucho mejor repartir roles de liderazgo a diferentes personas claves, creo que eso enriquece el liderazgo mismo, el liderazgo propio, lo enriquece cuando eres capaz de soltar, y decir el también es un líder natural y me puede ayudar con esto, ahí hay un crecimiento incluso a nivel personal como líder.

¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

Yo te podría hablar en dos sentidos, en el sentido de América latina como toda la entidad, como de todas las sedes o de únicamente la sede, preferiría empezar con América Latina como división como unidad organizacional, yo creo que todos los años

que hemos trabajado el liderazgo, y es algo que yo admiro mucho y es un liderazgo natural, muchos de nosotros como directivos empezamos en una carrera en el TEC, no como directores, si bien es cierto en mi caso personal yo siempre desde egresada he tenido puestos directivos, desde recién egresada, lo cual me ayudo mucho, yo admiro mucho de nuestra institución que nos ha permitido crecer, y nos ha dado la oportunidad y ha confiado en la gente, eso creo que es el punto fundamental de tu pregunta, ha aprendido a confiar en la gente para que la gente haga las cosas, entonces la institución para llegar al nivel del liderazgo al que esta ahorita ha habido un tema de confianza, ha habido un tema de confianza, al decir bueno me la voy a jugar, entonces ha sido trabajo de de confianza, de trabajo duro, de predicar con el ejemplo, de hacer las cosas bien que nos ha permitido a llegar al lugar donde estamos, nos falta mucho si, nos falta mucho porque ese gran modelo que tenemos en la unidad para América latina y el Caribe debemos permearlo a cada sede, que no necesariamente este ocurriendo en todas, es algo que tenemos que trabajar, el modelo el gran modelo general, tenemos que bajarlo a las sedes, porque no en todas ha ocurrido, en muchas sedes, no voy a decir nombre de sedes para no entrar en conflicto no se está trabajando en el liderazgo en la gente, se tiene excelentes colaboradores pero no se tiene un líder que diga, bueno un día me mata un perro mañana que va a pasar, cierto? y creo que tenemos que empezar a trabajar en esa parte de manera independiente , pero América latina como tal, nuestra unidad de negocios como tal se ha basado en la confianza y por eso es que hemos avanzado y ha sido un tema que si alguien quiere hablar lo haga y toma el liderazgo en ese momento y no importa, te voy a poner un ejemplo en diciembre de hace dos años, tuvimos un evento de un trabajo en equipo, como de formar una figura geométrica con unos lazos,

algo imposible, éramos 10 directores de sedes, y la directora de Quito tomo el liderazgo natural, de manera natural y todo el mundo dijo listo, y todos los demás asumimos el rol de seguidores en esa momento, en otra actividad a lo mejor fui yo la que tomo el liderazgo, pero ese aprender a que no siempre tengo que ser yo el que mande, el que dirija o el que diga cómo se hacen las cosas nos ha permitido crecer y llegar a la posición de liderazgo a la que estamos ahorita.

Entrevista individuo No. 6

¿Cuál es la visión de la escuela?

Estamos hablando a nivel de Sedes o a nivel general de la universidad. A nivel general, pero si conoces también cual es de cada una lo puedes explicar perfectamente? Yo creo que es proyectarnos como la mejor universidad latinoamericana, integrando lo que es todos los conocimientos humanísticos en si para dar el conocimiento a la innovación.

Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?

Dando lo mejor en sí de cada uno.

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?

Si.

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

Nosotros programamos como pasos a seguir, igual vamos muy de la mano a cada uno, yo creo que todos nos damos y prestamos colaboración el uno al otro, y me imagino que todo acá debe estar establecido por reglamentos.

¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

Sí, yo creo cada uno maneja el liderazgo de ciertas formas, ósea todos somos líderes, las personas de recepción puede ser líder en ese ámbito y todas las personas de coordinación pueden ser lideres en ese ámbito, cada uno en lo personal, en lo laboral, a nivel de los

amigos, de cualquier ambiente externo por decirlo así cada uno es líder en cualquier acción, en cualquier determinación que tome.

¿Por qué cree eso?

Porque cada uno tiene como habilidades, conocimientos diferentes, se destaca cada persona, me imagino que más en ciertas acciones que en otras, y eso va como muy en el ser, entonces dependiendo de cómo lo críen a uno y como uno sea uno se proyecta así mismo.

¿Quiénes demuestran el liderazgo?

Yo creo que cada uno como lo mencione en la pregunta anterior se destaca como líder en algún aspecto, acá no hay un líder como tal, sino que cada uno es líder, eso es lo que nos ayuda a progresar. ¿Estamos hablando que por ejemplo todas las personas que trabajan en la institución son líderes de alguna manera, en alguna actividad siempre se van a destacar?

¿Cómo considera que lo demuestran?

Mostrando habilidades en algún concepto por decirlo así, la contadora, tiene más habilidades financieras, la de recepción tiene más habilidades humanas, de recibir a la gente, de atenderla.

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

¿Cada uno hace sus funciones de acuerdo a lo establecido en el reglamento?, yo creo que sí, siempre y cuando otro compañero digamos se pueda destacar también en dicho

conocimiento, me imagino y lo he percibido así que siempre se aporta, acá nadie es egoísta, acá siempre como te digo hay uno que sabe mas que otro en determinado conocimiento, pero hay otras personas que dicen mira yo tengo esto que aportar, te ayudo.

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

Pues primero le tiene que nacer, lo otros es sobresaliendo mas sobre el tema a tratar, aportando, guiando a las personas, direccionando por decirlo así, todo es como un grupo, entonces esa persona va a sobresalir y los va a ayudar, los va a direccionar.

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

No, yo creo que acá es muy de las dos cosas, si por ejemplo por decir los compañeros del grupo no tienen conocimiento pues obviamente hay una invitación a hacer algo, pero si hay conocimiento me imagino que todos aportan.

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Las ventajas es que hay muchas ideas, muchas ideas diferentes y de cada idea se puede tomar especial y así contribuir a un concepto de la unión de muchas ideas, un concepto único y diferente.

Retos: todo no es excelente 100% siempre habrá algo por mejorar, yo creo que a nivel de la institución lo que se debería mejorar o por decirlo así como hacer más énfasis en eso para que todo salga muy bien es como el líder por decirlo así, dar los pasos a cada

uno, de los pasos a seguir, para que uno vaya mas con la idea de que es lo que debe hacer.

Obstáculo: No, a nivel de la institución no hay obstáculo, no creo que haya obstáculos pero pueden presentarse uno no sabe.

¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

Nosotros nos coordinamos con un líder a seguir, con una persona que nos este indicando que es lo que debemos de hacer en determinado tiempo y como lo debemos de hacer, con que personas trabajar con que personas ayudarnos , que es lo que debemos entregar y entregarlo bien que es lo importante.

¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?

Múltiples.

¿Por qué tiene esa impresión?

Porque todos y cada uno como lo dije en veces anteriores, somos líderes en cada cosa laboral o en lo personal o en lo externo.

¿Qué rol juega usted como líder?

Yo creo que mi enfoque como líder es ayudar a los alumnos en cuanto a la facturación, en cuanto a los pagos, en cuanto a los pasos a seguir para un certificado financiero por

decirlo así, ayudar en el proceso de contabilidad como son las causaciones, ayudar en el proceso administrativo.

¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

No yo creo que es mejor que cada persona en los conocimientos que tiene sea líder en algo.

¿Por qué?

Porque igual, nosotros por decir todos los lideres, van ayudar como un aporte de conocimientos que ya tengan y los demás van ayudar a aportando ideas para fortalecer ese conocimiento, o esa acción a tomar, yo creo que todos.

¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

El proceso que hemos tomado, es yo creo que ha ido fluyendo como tal los procesos, pero todo está establecido como por reglamentos, por personas jerárquicas que se van moviendo de acuerdo a las decisiones a tomar.

Entrevista individuo No. 7

¿Cuál es la visión de la escuela?

Si. Formar personas integra, éticas y con sentido humanístico que al mismo tiempo... hasta ahí me la sé.

Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?

Estamos enfocados en lo que es una cultura emprendedora y todo lo que es del sistema Tecnológico de Monterrey busca eso, ósea que todos nuestros cursos, programas, busquen el emprendimiento y formar personas líderes y aptas no solamente en México sino en toda Latinoamérica.

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

No, porque de pronto yo que estoy como en el área comercial tengo muy claro lo que es la misión, la visión porque es parte de nuestro trabajo presentarla, mas no recibimos como esa información cotidianamente y no tenemos ningún punto donde podamos acceder o nos lo informen de antemano entonces no creo que lo maneje mucha gente.

¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

El liderazgo, en algunos si en otros no.

¿Por qué cree eso?

Porque de pronto hay veces falta mas centralizar o tener un líder como una posición de pronto mas alta que nos pueda llevar a todos e inducir al enfoque que quiere llevar la universidad o la institución y que nos oriente a todos a llegar al mismo fin, creería eso, ósea que de pronto el líder no está en el punto que es.

¿Quiénes demuestran el liderazgo?

Como persona - empleado o como que persona lo puede? ¿Cómo empleados, quienes para ti demuestran el liderazgo? No sé, ahí si me corchaste, demuestra un liderazgo como de líder como debería ser un líder que es de apoyar, porque un líder apoya, y va trabaja con uno, mas no, yo digo que un líder trabaja con la persona y mas yo que solo tengo a una persona aquí que podría decir que es la directora pero no considero que trabaje de la mano con ninguno de los del equipo

¿Cómo considera que lo demuestran?

Omitida porque para el coordinador no hay un líder al interior de la institución.

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

Omitida porque para el coordinador no hay un líder al interior de la institución.

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

Primero ganándose la confianza, el respeto, y tomando acciones en las cuales se vea que trabaja en equipo y se ve como en pro de sacar a todo el equipo adelante, yo digo que la principal acción del líder es estar con los compañeros, con el equipo de trabajo, trabajando con ellos mas no esperando a que se muevan, sino orientándolos a que todos

se enfoquen a la misma misión y visión de la organización, si mas que todo orientar a todo el equipo de trabajo a que trabajemos juntos en conjunto para alcanzar todos los objetivos.

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

Yo digo que tiene que estar alineado a los reglamentos desde México, mas yo digo que nosotros como sede al ser chiquitos, yo digo que es la persona, el líder, el que debe orientar a las estrategias que van a diseñar al sitio en el que estamos ubicados

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Las ventajas son muchas porque uno al tener el control de toda una organización es mucho mas fácil de que hayan quiebres en las mismas, entonces cuando tú tienes personas subordinadas y tu puedes confiar en las mismas, se crea una mejor relación entre las personas, porque hay una confianza y es eso lo que le falta de pronto a veces al equipo de trabajo, para uno ser innovador, creativo y sacar ideas adelante, no siempre teniendo como cohesión de un ente arriba al cual hay que pedirle autorización para todo, mientras mas se delegue, es mucho mejor para la organización porque se vuelve la persona mas autónoma en poder tomar decisiones y en ser mas ágil y más hábil en su trabajo.

Los retos a los que se enfrenta la institución, yo creería que es el mercado actual, de pronto una posible cambio de empleados en el cual haya que hacer un nuevo proceso de formación e integración a la cultura que tiene y el manejo que normalmente

se le da como se trabaja también en equipo , el reto principal del líder, sería enfocar a todos el equipo de trabajo en pro de ir en un solo objetivo y que todos estemos ubicados como yendo hacia lo mismo, trabajando igual, conociendo todo lo que podemos hacer, me parece que es muy importante dentro de la organización saber que podemos hacer, como lo podemos hacer , con quien no podemos ayudar para hacerlo y sacarlo adelante rápidamente, muchas veces por la falta de comunicación muchas cosas se caen por los tiempos , porque no tenemos esa rapidez, esa agilidad para mover tan fácil las cosas porque todo lo tenemos que rivergizar a través de muchas personas, entonces se caen muchas propuestas por así decirlo.

Uno de los obstáculos es el organigrama que se maneja, al ser una institución tan grande y tan dependiente de todo lo que diga México, entonces nos quedamos chiquitos -corticos a esperar noticias y cosas que lleguen de allá, entonces muchas veces para poder hacer cosas ágilmente o tener respuesta rápida siempre necesitamos una respuesta primero de Mexico, por ejemplo la programación se nos demora más de un mes, la aprobación de la programación por parte de México.

¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

Tenemos un plan de trabajo, semanalmente tenemos una junta en la cual nos coordinamos y decimos cuales son las actividades de la semana, también se planea el plan de mercadeo semestral, dependiendo del presupuesto y con base a eso se generan estrategias tanto de mercadeo, promoción y comercialización de los productos que

vamos a ofertar en cada uno de los periodos y así nos vamos yendo y con las citas empresariales para los programas que son In company.

¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?

Yo creo que sí, yo creo que la gente percibe que hay de pronto fortalezas en partes del equipo, de todo el equipo de toda la institución, que lideran, y de pronto motivan mas a llevar a la gente a sacar proyectos adelante, que si ayudan a promover, que de pronto son líderes.

¿Por qué tiene esa impresión?

Porque les copian mas, porque hay gente que es mas creíble e inspiran mas, y dan mas confianza, yo digo que para ser un líder tiene que inspirar mucha confianza y aquí hay muchos quiebres en cuanto a eso en el Tec, un líder tiene que ser una persona que inspire mucha seguridad, lo vemos en partes en personas aquí específicas yo creo, pero sí que las hay las hay.

¿Qué rol juega usted como líder?

Que rol juego yo como líder, como líder, considerándome yo líder, creo que juego un papel como lo digo de confianza, de inspirar respeto, de pronto seriedad, seriedad no tanto, pero si respeto y confianza hacia el equipo y de pronto trato de llevar las cosas positivamente y a trabajar colaborativamente para sacar todo adelante.

¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

Me parece mucho mejor situar el liderazgo en una persona porque así todos nos orientamos como equipo a trabajar conjuntamente para sacar todo adelante, como estamos trabajando actualmente somos muy individualistas y cada persona lleva su proceso individual de trabajo y para sacar proyectos todos lo hacemos individual, si tuviéramos mas cosas en equipo sería mucho más productivo.

¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

El proceso que hemos seguido yo creo que ha sido más de aprender en el error, en el día a día, nosotros no hemos tenido como una capacitación así desde que empezamos que nos diga así debe ser ó así es como trabajamos ó así es como deben de trabajar, en el día a día hemos aprendido como nuestra forma de trabajar y cada uno la va desarrollando independientemente.

Entrevista individuo No. 8

¿Cuál es la visión de la escuela?

Como visión, tenemos la visión del Tec en general que es para el 2015, que es fortalecimiento de todas las herramientas de la formación de la educación en esa parte. En la sede, estamos en estos momentos moviéndonos a transformarnos a la parte de educación ejecutiva, entonces esta todo enfocado para que este año totalmente fortalecidos en educación ejecutiva en Medellín.

Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?

Estamos en este momento en Medellín, el Tec está posicionado pero todavía no es reconocido fuertemente, entonces estamos muy metidos en la parte empresarial, en visitar a todas las empresas, que conozcan y sean conscientes que el TEC está acá, que sean conscientes que es el Tecnológico de Monterrey, que les podemos ofrecer, entonces es muy de estar visitando empresas más que todo, que las empresas nos conozcan para que ya más adelante empiecen a pedir nuestros productos

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?

Si.

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo con el plan para lograrla?

Pues, cada área tiene muy claro cómo es que debe trabajar para lograr ese plan, cada área está enfocada a lograr eso, buscando ese trabajo.

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

Porque nosotros realizamos juntas una vez a la semana, y en las juntas siempre estamos contando que estamos haciendo, que necesitamos hacer, como nos debemos apoyar entre las distintas áreas, cada área dice que es lo que necesita de apoyo diferente, siempre hay una comunicación muy constante en la Sede.

¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

Realmente está dirigido por las dos jefes, una directora administrativa y una directora general, y ellas cada una enfocan sus esfuerzos desde sus áreas específicas para lograr la misión y la visión.

¿O sea que si está distribuido? si

¿Quiénes demuestran el liderazgo?

Las dos jefes como te decía, la directora administrativa y la directora general de la Sede.

¿Cómo considera que lo demuestran?

En las juntas que se hacen, tanto en la junta general que se hace, que se combinan como las dos áreas específicas de la Sede y juntas específicas que hace cada área, entonces ahí se va trabajando, nos vamos enfocando los esfuerzos, ya los generales y los de cada área en particular.

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

El área comercial lo dirige la directora de la Sede y todo el resto de la parte administrativa lo dirige la directora administrativa.

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

El líder del área tiene como ya más o menos diseñado la estrategia o el método a seguir, específicamente en el área en la que yo me siento involucrada y ya en conjunto empezamos a trabajar proyectos y procesos en donde nos preguntan mucho como queremos que siga, como ven que es el futuro, donde ella nos da la visión de lo que está pasando desde afuera de acuerdo a la evaluación que hace y lo que siente, donde nosotros le damos la idea que tenemos y que está pasando, entonces entre todos vamos generando un proyecto.

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

No, es trabajo en conjunto.

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Las ventajas es que cada área se enfoca en lo de cada quien y no se distrae en otras partes, y es muy claro, tenemos que llegar a tal punto y todos nos enfocamos a llegar a esa parte. Los obstáculos, es cuando las áreas quieren intervenir entre áreas que no corresponden, sin tener como claridad y conciencia de la dificultad que pueda haber entre lo uno y lo otro, entonces ahí si se generan obstáculos hay veces. Los retos, es lograr la meta, que es una meta muy ambiciosa sobre todo como es la situación del

mercado local, pero estamos trabajando para eso, el reto es permanente porque siempre debemos estar inventando estrategias y propuestas diferentes para un mercado que normalmente no responde de la manera que nosotros quisiéramos que respondiera a este producto que nosotros ofrecemos.

¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

Por funciones, finalmente por funciones o cuando en el área hay varias personas que pueden ejercer la misma funciones nos ponemos de acuerdo – particularmente en esta área comercial – nos ponemos de acuerdo, nos repartimos por sectores, por empresas ó simplemente conversamos y se maneja eso muy tranquilamente y muy transparente.

¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?

El líder general es la directora de la Sede, y ya como líder secundario podría decirse esta la directora administrativa. Pero cada quien finalmente es el responsable de su área específica entonces cada quien tiene que auto liderarse de alguna manera, pero si hay como un líder general que es la directora.

¿Qué rol juega usted como líder?

A mí me toca en mi área estar permanente constante, identificando que nuevas empresas podemos visitar, que nuevas propuestas tenemos que generar, entonces mas que todo es como auto liderazgo, yo no lidero un equipo de trabajo finalmente, pero si es mas que

todo auto liderazgo y ayudarnos entre el equipo de trabajo a fortalecernos para poder lograr el objetivo que está buscando la directora que es nuestra líder en el área.

¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

No, hasta el momento nos ha funcionado de esta manera al menos en la parte de la forma de trabajo en equipo.

¿Por qué?

Porque no hemos tenido, es muy fácil conversar, es muy fácil acercarse con nuevas ideas es muy fácil entender las ideas de mi líder, nos pone retos muy interesantes, entonces me estimula permanentemente hacer las cosas mejor, me hace correcciones cuando ve que no las estoy haciendo finalmente como podría ser, es viable esa manera de liderazgo, me siento cómoda con ella.

¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

Ha sido mucho casi que como autogestión creo yo, además que nuestra líder permanentemente tiene que estar en contacto con su grupo de trabajo, con sus líderes en México, entonces les hacen formaciones, les hacen capacitaciones por lo menos una vez al año si no estoy mal, en algunas ocasiones hasta dos veces al año, en las que le dan ese fortalecimiento del liderazgo, en donde les piden un reporte y un seguimiento de cómo están haciendo esa gestión de liderazgo, entonces eso ha permitido que desde ella baje

hasta nosotros esa información y ese contenido, esos conocimientos para nosotros podemos aplicar de alguna manera.

Entrevista individuo No. 9

¿Cuál es la visión de la escuela?

No, no la conozco.

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?

No, para nada.

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

En la institución solo se da a conocer la planeación y los presupuestos al área comercial, la parte administrativa nunca ha tenido conocimiento ni de sus metas, ni de sus objetivos ni del presupuesto.

¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

Si.

¿Por qué cree eso?

Porque hay dos líderes, uno que es para la parte comercial y otro para la parte administrativa pero no hay un líder que sea común a las dos áreas, que éste encaminado a toda la organización.

¿Quiénes demuestran el liderazgo?

Pues como ya dije anteriormente, existen dos líderes uno que lidera la parte comercial y otro la parte administrativa, cada uno se dedica a promover y a sacar adelante cada área.

¿Cómo considera que lo demuestran?

Lo hacen con motivaciones, con reuniones periódicas y dando a conocer al interior de cada área las metas que tienen en cada una de ellas.

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

Cada líder asigna funciones y responsabilidades, y le hace seguimiento y control a estas mismas.

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

No, pues estos líderes son directamente designados por una persona que tienen un nivel jerárquico mayor, ya ellos aquí se encargan de ejercer su liderazgo.

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

Ellos deciden hacerlo pero porque otras personas los designan. ¿Y esas personas están al interior de la institución o están externas? Pertenecen al mismo sistema pero a nivel de la institución no se desenvuelven al interior de la institución, sino que son externas.

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Las ventajas de distribuir el liderazgo es que cada área se enfoca en su que hacer, en su objetivo, pero pienso que debe haber un líder en toda la organización que saque toda la

organización adelante, no un área. Yo creo que el reto, es tener un líder de verdad, un líder en la organización que tenga un objetivo común, que tenga unos planes comunes. Obstáculos, que haya de pronto resistencia por parte del personal, que no tenga el suficiente conocimiento, que el personal no lo siga.

¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

Los líderes asignan responsabilidades y funciones y cada funcionario se encarga de llevarlas a cabo y de cumplir con estas.

¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?

Yo creo que la comunidad piensa que no hay un líder, que no hay alguien que los guíe, que los oriente sobre las tareas a seguir.

¿Qué rol juega usted como líder?

Yo manejo la información contable, me toca liderar lo que es el cumplimiento en este aspecto, que se cumplan las políticas a nivel contable, que se cumplan con todas las normas.

¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

Yo creo que debe haber un líder común, pero es bueno también establecer varios líderes de grupos pequeños para que haya mayor coordinación, pero debe haber un momento en el cual todos se retroalimenten de todas las actividades que se hacen.

¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

Dentro de la institución siempre ha funcionado dos líderes, uno comercial y otro administrativo, pero anteriormente el líder comercial, se encargaba también de liderar toda la parte administrativa digámoslo así pero actualmente ese liderazgo se perdió.

Entrevista individuo No. 10

¿Cuál es la visión de la escuela?

La visión es educar profesionales comprometidos con la sociedad, con el medio ambiente, de forma personal, siempre y cuando cuidando los recursos naturales.

Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?

De la visión lo se busca es tener una presencial global en todo el mundo, a través de instaurar campus, sedes, oficinas para poder llevar toda esa educación a todos los rincones ahora sí que del mundo y de acuerdo a la estrategia que se esté siguiendo, que ahorita es globalizar, tener una presencial mundial.

¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión?

Pues yo creo que no todos estamos familiarizados con la visión, tenemos una idea general de lo que es, pero específicamente considero que no estamos todos familiarizados.

¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?

Toda la información se sigue ahorita pues jerárquicamente, todas las estrategias, todos los objetivos y las metas se van las manejan primero los altos mandos y esos van permeando hacia todas las demás jerarquías, nada mas que estamos ahorita en un proceso de transición de acortar esas jerarquías y entonces convertir la institución en procesos, entonces esa visión ó todas las estrategias para poder cumplir la visión, como que solamente antes la parte o el departamento conocían respecto a lo que les

correspondían hacer, no generalmente como la parte global, de que bueno vamos a llegar a esto todos juntos, sino que tiene una visión de lo que les corresponde por área ó por departamento.

¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

Pues yo creo que sí.

¿Por qué cree eso?

Como se maneja aquí en la institución o en la Sede, se ve cuando la gente siempre se acerca a alguno de ellos a comentar a pedir consejos no solamente es a uno sino a diferentes personas.

¿Quiénes demuestran el liderazgo?

Mas que nada un liderazgo individual puede ser, no sé cómo decir como un liderazgo grupal, o sea en algunas situaciones son unas personas y en otras situaciones son otras personas, no es que se identifique un liderazgo único porque no es así, aquí la Sede siempre se ha trabajado en equipo pero esto se ha estado mermando por diferentes situaciones que ha habido en la Sede, diferentes cambios tanto de productos que hemos manejado, como de procesos entonces, yo pienso que un liderazgo individual no está identificado.

¿Cómo considera que lo demuestran?

Por ejemplo cuando dan sus ideas, permiten que las demás personas también se expresen y puedan desarrollar alguna idea, o hacerles ver que a lo mejor esa idea no es la correcta o no es el proceso correcto y entre todos llegar a una solución, entonces aquellas personas que no saben cómo resolver una situación ó hacer una actividad siempre van a buscar o se busca aquella persona a la que se le tiene confianza y que sabes que a lo mejor te va a resolver el problema.

¿Cuáles funciones se quedan con quienes?

Definitivamente las decisiones se toman solamente es una cabeza la que toma, entonces lo que se ha identificado, por ejemplo actividades o acciones que se realizan en el día a día se pueden resolver en el momento, pero por ejemplo en cuanto a las nuevas ideas, la que no tienen que ser la decisión de una sola persona, si se llevan a cabo, cuando solamente se necesita la decisión de la cabeza es cuando ahí sí que se para la idea, ya no se desarrolla. Cuando la decisión es desde la Dirección es cuando ahí siempre hay una pared, si los escuchará y todo pero desgraciadamente no hay un acompañamiento o una retroalimentación de la idea en caso de que si se pueda desarrollar o no, entonces cuando esa idea tiene que tomar una decisión final por parte de la Dirección es ahí es cuando se frena, cuando son actividades que no necesitan tanta decisión de la Dirección es cuando se logran desarrollar.

¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela?

El liderazgo empieza a verse desde el trabajo mismo de esa persona, cuando uno empieza a ver que el trabajo que realiza es bueno, que a lo mejor tiene una muy buena

actitud, que se le ve un compromiso hacia la institución, ante sus compañeros, es como cuando empiezan a destacarse en el grupo, entonces está comprometida con la empresa, con la institución y conmigo como compañero, entonces, empieza uno a ver a él o a ella le puedo preguntar alguna opinión que a lo mejor en nuestro trabajo no encontramos una solución, pero que necesitamos varias opiniones para llegar a una solución, es cuando se empieza a identificar ya a un líder, cuando dices bueno hace buen trabajo, está comprometido y cuando empieza, entonces la gente empieza a preguntar a esa persona, cuando ya la opinión de esa persona es importante para que uno tome de la decisión.

¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

Yo siento que las otras personas se lo han dado.

¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?

Yo creo que es mejor porque se trabaja en equipo, se reparte tanto la responsabilidad como las acciones para poder llegar como equipo a conseguir las metas de la sede, por ejemplo vender, a lo mejor la parte administrativa no vende, pero no vende porque no va y sale directamente a vender, sino que la parte administrativa hace su labor al atender a la gente, a dar un buen servicio, entonces toda esa labor que hace la parte administrativa contribuye a que por ejemplo la parte comercial pueda vender porque ahora sí que la mejor venta es aquella que se va voz a voz y que es recurrente de que vuelvan a tomar cursos, no solamente por la calidad académica sino también por el servicio de la Sede,

entonces este hay el liderazgo se va como que partiendo entre todos los miembros del equipo.

Los retos, mucho la comunicación, yo creo que lo más importante en una empresa es la comunicación, también estar preparados para enfrentar cualquier cambio, cualquier modificación ó cualquier contingencia, los problemas que se han tenido en la Sede, han sido porque no hemos reaccionado a tiempo, que hemos visto así que llega el problema y a lo mejor no se resuelve en el momento, o a lo mejor resolverlo antes que se convierta en un problema, nada mas un incidente, entonces yo creo que el reto mas grande que hay en la Sede es ese, el de la comunicación, porque a veces se toma por sentado algunas cosas, ah él lo va hacer y a lo mejor le tocaba hacer pero no lo hizo por x ó y razón o porque hubo un cambio, y los problemas que se han tenido en la sede han sido eso por comunicación.

Obstáculos, yo creo que también, saber hacia dónde va la sede, hacia dónde va la oficina, yo creo que si la misma gente no conoce hacia dónde va la sede o cual ha sido la orden, o cual ha sido el destino que han decidido la dirección general o México, creo que el no saber hacia dónde se va eso también es un gran obstáculo porque luego suponen las cosas y a lo mejor no está pasando eso, entonces uno debe de aprender a trabajar por su persona y por su trabajo, ya lo demás es consecuencia, pero si es importante que cada uno de nosotros sepamos hacia dónde va la sede y también pues reconocer cual es nuestra posición en todo el sistema tecnológico de Monterrey; porque a veces el sentimiento que se tiene es que no le prestan tanta atención a las sedes y pues en algunas situaciones ha habido situaciones que a lo mejor no nos han prestado mucha

atención, siendo que somos una parte importante, porque a más de generar ingresos estamos dando una imagen internacional, que eso es lo que destaca el Tecnológico de Monterrey con otras universidades, que nosotros somos internacionales, tenemos reconocimientos, tenemos presencial ahora si qué mundial, no solamente en América, Europa en todos lados, entonces yo creo que la falta de información es lo que ha obstaculizado nuestro trabajo.

¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?

Cada persona tenemos nuestras actividades a realizar, entonces ya sabemos más o menos cual es nuestro trabajo, todo inicia ahora si a partir de los productos que se venden , productos que se logran vender, por ejemplo cada miembro de la parte administrativa, cada miembro de la parte administrativa ya sabemos que si se abre un programa, ya saben que hay que hacer boleto, la reserva , el material, eso es en cuanto a la parte administrativa en cuanto a la parte de ventas, ellos deben realizar un análisis en el mercado que a lo mejor antes no se hacía y ahorita si se ha empezado hacer ese tipo de análisis porque es muy diferente el mercado mexicano que el colombiano, y hemos tenido problema de ventas en productos: diplomados, seminarios. Como cambiamos nuestro producto estrella, y ahora vendemos otras cosas, se ha vivido un tiempo en que no hemos sabido encontrar el producto exacto para el mercado colombiano, entonces en cuanto a la parte de ventas pues primero tomaban ideas que diplomados y que seminarios podrían vender, pero al no tener respuestas tienen que modificar entonces el calendario o el portafolio, y ya a partir de que encuentren algún producto que se pueda vender, pues ahora sí que ponen todas las ganas en hacer esas ventas, lo primero surge

para poder trabajar empieza desde la cabeza de la dirección, que es cuando se decide que productos se van a vender entonces para poder trabajar toda la institución.

¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela?

Yo creo que a lo mejor consideren que hay varios.

¿Por qué tiene esa impresión?

Porque se ve que por ejemplo hay gente que mas se apoya en un líder, y hay otros que se apoyan en otros líderes, a veces si se contravengan los dos, si hay un poco luego a veces de asperezas porque a veces los lideres no están en la misma sintonía, entonces se ve cuando no están en sintonía y por consiguiente, la gente se ve muy marcada con que líder se va.

¿Qué rol juega usted como líder?

Yo siento que soy un líder administrativo, tal vez parte por el puesto en que me encuentro que maneja todo el dinero, en que se manejan todos los proceso mas importantes como cuentas por pagar, cuentas por cobrar, la logística, todo lo que tenga que ver con dinero pasa por mí puesto, entonces el liderazgo que manejo, es una carga muy grande por el mismo tema del dinero, pero un líder no puede “es líder o no es líder”, con el puesto o sin el puesto, entonces también, el que todas esas personas que integran el parte administrativa y vengan y pregunten cómo deben hacer algunos procesos y también den opiniones o también por ejemplo la parte comercial que no

solamente vienen a preguntar cosas administrativas sino también vienen a preguntar, como veo esto, aunque no corresponda a la parte administrativa, creo que eso también me da señales de que me ven como una líder, por eso porque no solamente manejo las cosas administrativas sino que a lo mejor para ellos es importante conocer otra opinión que les puede ayudar en la parte comercial y tal vez también por la experiencia porque soy de las que mas tiempo llevo acá en el Tecnológico de Monterrey, a lo mejor también por la experiencia desde que esta la Sede pueden encontrar una solución.

¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona?

No, yo siempre he creído que el liderazgo debe ser grupal, la verdad es que si uno trabaja en equipo, se pueden lograr las cosas más fácil y si se depende solamente de un liderazgo es desde el punto de vista de una sola persona, siendo que si hay diferentes líderes se puede enriquecer más el grupo con diferentes opiniones o con diferentes formas de hacer las cosas, entonces yo creo mucho en un liderazgo grupal, porque además puede ser que con un liderazgo grupal, personas que a lo mejor no tienen las capacidades y las actitudes o no saben cómo expresar sus ideas, se pueden lograr que ellos potencialicen sus actitudes y habilidades y puedan también contribuir a la consecución de las metas, entonces yo creo que tener diferentes liderazgos eso conlleva a que la mayoría de las personas del equipo se identifiquen con el mejor liderazgo, dependiendo de su personalidad.

¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

Desde que se abrió la sede siempre se vio un liderazgo único, no mentiras desde el primero, la primera dirección tenía como una falta de liderazgo pero ya la segunda dirección que hubo en la sede, esa si era un liderazgo individual, en donde todo el equipo de trabajo aprendimos de él para poder realizar todas las actividades y acciones no solamente en la parte comercial y en la parte administrativa y aprendimos como se trabaja y cuál es la filosofía del Tec, a pesar que no estamos en México y que estábamos en Colombia aprendimos como se manejan las cosas en Mexico y se aplicaban las buenas prácticas de allá aquí en la Sede, duramos un tiempo con ese liderazgo único, ya el tercer liderazgo creo que hay una falta de liderazgo, que eso provoco que a lo mejor hubiera un liderazgo distribuido porque a pesar que por ejemplo el anterior era individual siempre se trabaja en equipo y todo el mundo participaba ya sea en cualquier actividad, entonces todo el mundo conocía que hacia el otro y todo el mundo sabía en qué le podía ayudar, en que no le podía ayudar y como le podía ayudar, ya con el otro liderazgo como que hubo una carencia de saber qué es lo que hace ahora la otra parte, entonces fue cuando se dio una fragmentación de liderazgo , ya no hubo un liderazgo único como estaba antes sino que ahora fue un liderazgo compartido, distribuido, pero no fue suficiente como para poder lograr que la Sede llegara a las metas que se habían propuesto, creo que fue lo que paso, que a lo mejor al perder ese liderazgo como se venía trabajando entonces fue cuando iniciaron un poco de problemas, a parte de un proceso de cambios no solamente de productos sino también cambios institucionales a

nivel de México de que ahora ya no se va a trabajar así, sino que se va a trabajar así y por ejemplo ya con este tercer liderazgo fue cuando se mas se presento una mala información la situación de México, antes se sabía perfectamente que estaba pasando en México y que eso indirectamente o directamente nos afectaba pero ya a partir de este tercer liderazgo ya no sabíamos nada como que mas se trabajaba a ciegas.

Apéndice No. 3

Transcripción instrumentos de observación

Instrumento de observación No. 1

- Evento: junta semanal
- Tipo y número de participantes: 6 participantes
- Cómo se distribuyen físicamente los participantes: la junta se realiza en un salón de clases, donde las mesas están formando un rectángulo cerrado, se puede apreciar que la Directora de la Sede se ubica en un solo lado, en su lado izquierdo en otra ala del rectángulo se ubica el personal correspondiente al área comercial y sucesivamente el personal correspondiente al área administrativa. De acuerdo a la distribución de los empleados, se entiende el respeto que existe por la Directora de la Sede, la cual representa la figura de líder al interior de la institución.
- Asunto tratado: programación general de la semana al interior de la institución
- Clima de la conversación (cómo se siente el ambiente): se percibe un ambiente un poco tenso, el cual debe estar sujeto a los temas que se vayan a tratar en la reunión, es más notorio dicho comportamiento en los coordinadores comerciales.
- Quiénes participan y en qué manera: durante el transcurso de la reunión todas las personas participan de ella, la dinámica consiste en que cada empleado haga la retroalimentación de las actividades realizadas en la semana anterior, y al mismo tiempo dando a conocer cuál es la programación que tiene para la actual semana.

Se percibió que existe trabajo en equipo entre los compañeros, al dar ideas en temas específicos y en situaciones puntuales que este atravesando algún empleado.

- Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente). Es muy repartido este tema, porque algunas veces la Directora de la Sede tomo la iniciativa, pero a su vez cada empleado está muy apersonado de su cargo, aprovechando al máximo el tiempo que tiene para su aportación, los empleados hablan con seguridad al momento de participar, se visualiza una participación muy democrática en la reunión. Cuando se da un tema de discusión, se vivencia el compromiso que hay por los empleados a través de la participación en la lluvia de ideas para buscar solución a la problemática.
- Interacción y coordinación entre miembros del grupo: si existe entre los empleados, solo que se ve un poco marcado en las dos áreas existentes, es decir, los comerciales se ayudan entre ellos mismos y así mismo trabaja los administrativos, es algo que es fácil de detectar en el ambiente laboral al interior de la institución.
- Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿se acepto el liderazgo de estas personas? ¿fueron las personas indicadas para el asunto?). Si es aceptado y respetado, aunque es importante aclarar que el último aval lo tiene la Dirección General, pero su aprobación se da casi de una manera inmediata en la junta, se deja en la imaginación que en la próxima junta se dará retroalimentación de las actividades que quisieron liderar cada uno de los empleados.

Instrumento de observación No. 2

- Evento: día de trabajo
- Tipo y número de participantes: 12 participantes
- Cómo se distribuyen físicamente los participantes: la distribución de los empleados al interior de la institución se da por áreas, al inicio de la institución, se encuentra la recepción donde se está la recepcionista, la cual es la encargada de dar la bienvenida a todas las personas que ingresen. Cerca de allí, se encuentra la cocina, donde se está ubicada la persona de oficios varios, allí cuenta con un tablero donde está la programación de la semana y desde allí, también puede recibir llamadas, en ese mismo espacio existe el cuarto frío, que es donde ubican el servidos, la cual al mismo tiempo es el punto de operación de la persona que da apoyo técnico a todos los empleados de la institución. En la parte de atrás, se encuentran ubicadas las oficinas, donde la Directora General y la Directora Administrativa cuentan con oficinas independientes, las cuales están seguidas por una gran oficina donde se encuentran ubicados el resto de los empleados comerciales y administrativos.
- Asunto tratado: Día normal de trabajo.
- Quiénes participan y en qué manera: todos los empleados participan porque están en un día laboral común y corriente, se puede percibir que todas los empleados están concentrados en llevar sus actividades a cabo, por ejemplo el empleado de servicios varios se le nota el esmero por tener en perfecto estado las instalaciones de la institución, la persona que ofrece el soporte técnico estuvo presente ese día,

y pude apreciar que tiene acercamiento con todas los empleados. Por otra parte la recepcionista, tiene entre sus funciones ser la asistente personal de la Directora General, por lo que su contacto con ella es más cercano que del resto de los empleados ya que debe manejar y tener actualizada su agenda del día a día, se percibe en la relación que existe un respeto muy grande de la recepcionista hacia la Directora, la cual a su vez opera desde su oficina todas las actividades relacionadas con su mundo laboral, desde allí ella atiende a todo el personal y a las personas externas que visitan la institución. Así mismo opera la Directora Administrativa, notándose el cambio que ésta figura en el transcurso de la jornada visito en muchas ocasiones la oficina donde se encuentra el resto del personal, para solicitarles el desarrollo de actividades o darles retroalimentación, se observa un acercamiento muy fraternal hacia las personas que están a su cargo. Por otra parte se encuentran el resto de empleados, los cuales se enfocan en realizar bien su trabajo, se observa que tiene buenas relaciones laborales, y a su vez, realizan conversaciones también ajenas a su mundo laboral, lo cual confirma que sus vínculos de amistad son muy fuertes.

- Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente). En el transcurso del día y de acuerdo al comportamiento de los empleados se noto que la persona que más se destaca por su liderazgo es la Directora Administrativa, dejando muy claro que sabe todos los roles de las personas que están a su cargo y en qué situación actual están, al mismo tiempo se nota que los empleados la quieren y la respetan mucho, todo

esto lo ha logrado por su trabajo desmedido que le ha brindado a la institución, comentarios dicho ese día por los mismos empleados.

- Interacción y coordinación entre miembros del grupo: en este punto si existe interacción pero en cada una de las áreas es decir, existe mayor interacción entre los miembros del equipo comercial, comportándose de la misma manera el equipo administrativo, ya que sus actividades están muy relacionadas con sus roles y los procesos de cada área operan de forma independiente, dejando esto en evidencia en la realización de las actividades de día, finalmente el trabajo se agrupa para ofrecer un solo frente.
- Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿se acepto el liderazgo de estas personas? ¿Son las personas indicadas para el asunto?). Más que aceptar, considero desde mi percepción personal que respeto a cada una de las áreas y los empleados que trabajan en la institución, es evidente, se percibe que es fácil que cada uno de los empleados lidere proyectos, porque encontrará el aval de sus jefes y el respaldo de sus compañeros de equipo.

Instrumentos de observación No. 3

- Evento: recibimiento de alumnos
- Tipo y número de participantes: 1 participante
- Cómo se distribuyen físicamente los participantes: la persona encargada de administrar los alumnos, se ubica en la recepción para recibir a los alumnos a medida que vayan llegando a clase, entregándoles la asistencia para su firma y un personificador donde se encuentran sus nombres, se observa que los alumnos saludan con agrado a las personas que se encuentran en la recepción y muchos de ellos van a la oficina de la Directora Administrativa a saludarla.
- Asunto tratado: Sesión presencial – alumnos de Maestría en Administración Modelo Ejecutivo.
- Quiénes participan y en qué manera: en este evento participa una coordinadora del área administrativa y cuando llegan varios alumnos, recibe apoyo de la recepcionista para recibir a los alumnos y así poder asegurar que los procesos de firmas y recibido queden Ok.
- Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente). Se podría decir que el liderazgo aquí se encuentra distribuido porque al momento que la persona del área administrativa necesita ayuda, sin necesidad de solicitarlo, recibe apoyo incondicional de la recepcionista, la cual se apropia de su rol y asume muy bien las actividades a realizar.

- Interacción y coordinación entre miembros del grupo: efectivamente se percibe interacción entre las dos personas que se encuentran en la recepción recibiendo a los alumnos que llegan a recibir su clase de maestría.
- Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿se acepto el liderazgo de estas personas? ¿fueron las personas indicadas para el asunto?). Si es aceptada y respaldada por ambas personas.

Apéndice No. 4

El objetivo del clima organizacional es poder analizar el estado de satisfacción laboral del equipo de trabajo para identificar factores que evitan el cumplimiento de las metas organizacionales; así como el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones, para tomar medidas correctivas.

El clima organizacional se evalúa en base a la aplicación de un cuestionario para encontrar áreas de oportunidad para mejorar el clima laboral. El cuestionario se encuentra dividido en 6 áreas:

- Sobre mi trabajo.
- Sobre las condiciones de trabajo.
- Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo.
- Sobre liderazgo.
- Sobre la organización.
- General.

En cada área se presenta una serie de acciones donde el equipo de trabajo expresa si se llevan a cabo en la institución. Para tal efecto, la escala utilizada mide qué tanto se presenta esa acción en la realidad dando el valor menor cuando es totalmente cierto hasta el mayor cuando no sucede.

La escala es del 1 al 4 donde:

1 es totalmente de acuerdo con la situación

2 es de acuerdo con la situación

3 es en desacuerdo con la situación

4 es totalmente en desacuerdo con la situación

La evaluación en cada área se presenta en porcentaje con respecto a la frecuencia de lo respondido en cada pregunta.

Sobre mi trabajo

El 38% del equipo respecto a su trabajo está totalmente de acuerdo con que cuentan con las competencias para realizarlo, le gustaría seguir desarrollándose en su área, además tienen la flexibilidad de cómo hacerlo siempre y cuando lleguen a los mejores resultados; pero reconocen que necesitan capacitación para su desarrollo en su área. El 33% del equipo está de acuerdo en que tiene definidas claramente las funciones del puesto y límites de responsabilidades, que para desempeñar las funciones tiene que hacer un esfuerzo adicional y retador, y que les gusta y continuarían en su área.

El 14% del equipo no está de acuerdo en que tiene la flexibilidad de cómo hacer el trabajo. El 13% del equipo opina que están totalmente en desacuerdo en que dadas las funciones y los tabuladores salariales, la remuneración económica y beneficios son justos.

Desde 2010, el equipo ha ido disminuyendo la aceptación a su trabajo.

Sobre las condiciones de trabajo

El equipo está totalmente de acuerdo en un 39% en que la distribución física y geográfica contribuye para el flujo de trabajo e información, también en un 39% está de acuerdo en que cuenta con lo suficiente para realizarlo.

El 16% del equipo no está totalmente de acuerdo con que cuentan con bases de datos para facilitar sus actividades.

Desde 2010, la percepción de contar con todas las condiciones de trabajo ha disminuido.

Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo

El 30% del equipo de trabajo está totalmente de acuerdo que conoce al cliente final y que se apoya mutuamente para servirlo. Sin embargo, se piensa que falta capacitación en ciertas áreas para lograrlo. El 42% del equipo está de acuerdo en que existen relaciones cordiales entre el equipo y la organización, además de que se percibe una diferencia en la carga de trabajo bajo las mismas circunstancias y condiciones. El equipo está de acuerdo en que conoce las responsabilidades y funciones de sus compañeros de área y de su jefe. El grupo percibe que el trabajo en equipo que se realiza es exitoso.

El 24% expresa que no está de acuerdo en que conoce las responsabilidades de otras áreas o departamentos; y no está de acuerdo en que recibe la información que necesita para realizar su trabajo, además de recibirla oportunamente.

De igual modo, la percepción del equipo sobre las relaciones interpersonales y de trabajo ha bajado considerablemente desde 2010.

Sobre liderazgo

El 17% del equipo de trabajo está totalmente de acuerdo que siente confianza con su jefe y que éste es flexible y justo con el apoyo que solicita. El 29% del equipo está de acuerdo en que el jefe apoya sus ideas para mejorar su trabajo, lo orienta y le facilita cumplirlo. Del mismo modo se encuentra satisfecho con la forma de trabajar de su jefe y que entre ambos acuerdan las expectativas de su desempeño y le da retroalimentación la cual puede ser positiva o negativa, siendo justo y flexible con su apoyo.

El 30% del equipo opina que no está de acuerdo en que el jefe solicita sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo. El equipo no está de acuerdo en que el jefe da retroalimentación y que sea de forma oportuna, constructiva, con aspectos positivos y negativos, y que les ayude a mejorar. El equipo no está de acuerdo que el jefe les hace saber que valora sus esfuerzos y aportaciones en el trabajo. El 22% del equipo está totalmente en desacuerdo que el jefe comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo, y que el instrumento de medición utilizado arroje conclusiones justas sobre el desempeño de la persona.

Desde 2010, el liderazgo ha sufrido un decremento representativo.

Sobre la organización

El 11% del equipo de trabajo está totalmente de acuerdo que cuando hay una vacante, primero se busca al posible candidato dentro de la misma organización. El 24% del equipo está de acuerdo en que las metas establecidas son un incentivo alcanzable y están comprometidos para cumplirlas, y está de acuerdo en que existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

El 30% del equipo no está de acuerdo en que la convivencia cumple con el objetivo de lograr el acercamiento entre personal de la empresa y que existe comunicación que apoye el logro de los objetivos de la organización. Además no está de acuerdo en que la dirección se interese por su futuro profesional al definir plan de desarrollo y crecimiento profesional. El 31% del equipo expresa que no está totalmente de acuerdo en que las promociones se dan a quien las merece y que dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal para ser promovidos y que se interese por su futuro. El equipo expresa que no está totalmente de acuerdo en que no se iría de la institución aunque le ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores, y que las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus directivos. El grupo no está totalmente de acuerdo en que la dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

La percepción que tiene el equipo sobre la organización ha ido disminuyendo significativamente desde 2010.

En general

El 36% del equipo de trabajo está totalmente de acuerdo en que se siente satisfecho de su trabajo y que es un buen lugar para trabajar, y el 25% del equipo está de acuerdo.

El 31% del equipo no está de acuerdo en que recomendaría a la organización para trabajar en ella.

Desde 2010, el equipo de trabajo ha disminuido su satisfacción con su trabajo y la organización.

Curriculum Vitae

Gisela Ceballos Cano

Correo electrónico personal: giselac2@hotmail.com

Profesional originaria de Medellín, Colombia, realizó sus estudios de pregrado en la Universidad de San Buenaventura en Administración de Negocios, con experiencia en el área administrativa en el Sector Educativo desde hace cuatro años, especialmente en lo relacionado con la administración de alumnos de Posgrados y Extensión Académica. Se caracteriza por la orientación al resultado, habilidad para trabajar en equipo, excelentes relaciones interpersonales, trabajo bajo presión y un alto sentido ético y de pertenencia.

Su experiencia de trabajo la ha adquirido en el gremio de la educación, específicamente en las áreas comerciales y administrativas de las Instituciones Educativas. Actualmente es coordinadora académica en el Tecnológico de Monterrey, Sede Medellín, velando por la calidad de los procesos académicos de todos los programas de la Institución.

Como expectativas profesionales al terminar la Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Superior, buscará implementar una actualización en la estructura organizacional al interior de la Institución, la cual permita la interacción entre todos los colaboradores, garantizando el cumplimiento de la planeación estratégica de la Institución.