



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EDUCATIVA  
INVESTIGACIÓN**

**Docente: Alejandro Jaramillo**

**Estudiantes: Luz Enith Morales García  
Rocío Orozco García**

**ACTIVIDAD: Trabajo grupal: “Monografía”**

**FECHA: 17-07-2015**

## INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	CONCEPTUALIZACIÓN DIRECTIVO DOCENTE .....	5
2.1.	Formación .....	6
2.2.	Liderazgo .....	9
2.3.	Trabajo en Equipo.....	12
2.4.	Aprendizaje en Equipo .....	14
3.	CONCEPTUALIZACIÓN TEORÍAS ORGANIZACIONALES.....	16
3.1.	Organización.....	18
3.2.	Enfoques.....	19
3.3.	Modelos Actuales de Organización.....	21
3.4.	Aprendizaje Organizacional .....	23
4.	CONCLUSIONES.....	25
5.	BIBLIOGRAFÍA .....	29

# PERFIL DEL DIRECTIVO DOCENTE EN LAS ACTUALES TEORÍAS ORGANIZACIONALES

## 1. INTRODUCCIÓN

El mundo educativo actual requiere de gerentes educativos competentes, con capacidad de liderazgo, toma de decisiones asertivas, gestión del conocimiento y manejo de la información. Los responsables de la gestión educativa están ahora enfrentados a la necesidad de negociar acuerdos, conseguir adhesiones, resolver conflictos, comunicar eficazmente sus medidas, trabajar en equipo, evaluar resultados y anticipar problemas.

Por lo anterior es necesario que las universidades y demás entidades educativas encargadas de la formación de gerentes educativos incluyan en su currículo o plan de estudios las actuales teorías organizacionales, las cuales brindan las herramientas necesarias para direccionar el devenir de las instituciones educativas.

Lamentablemente a la gerencia educativa en el país no se le ha dado la importancia que ésta realmente tiene, y se ha convertido en una oportunidad para la realización de actividades vinculadas con procesos de burocracia, corrupción y clientelismo. Es preocupante ver que en la actualidad las Secretarías de Educación a nivel nacional, por necesidad del servicio nombran docentes en cargos de directivos en instituciones educativas, así estos no tengan la formación en dicho campo. La educación del país no debe ser administrada tan deportivamente, así se haga con las mejores intenciones, es hora de que el Ministerio de Educación tome parte activa en la solución de esta problemática, ya que los estudiantes merecen directivos docentes con los conocimientos suficientes y el perfil adecuado para liderar los diferentes procesos que se viven en una Institución Educativa. Es así, que el objetivo principal del directivo docente es estar preparado en las actuales teorías organizacionales para que este enfocado en el mejoramiento de la educación

mediante la gestión proactiva del conocimiento, a través de proyectos de inversión pedagógica en donde pueda apuntar a repensar y a rediseñar los currículos, debido a que no hay correspondencia a lo que se encuentra inmerso en el PEI con lo que finalmente se evalúa; un ejemplo de ello son las pruebas de estado por las cuales se evalúan las diferentes instituciones educativas evidenciándose la inexistencia de un currículo estructurado que este direccionado a las necesidades del contexto y a lo que en realidad propende el Ministerio de Educación, es decir, que los planes de estudio presentan problemas tales como: repetición de temas, poca transversalización en las áreas, poca concordancia entre los estándares, las competencias y los logros, ausencia de investigación, a lo que llama (ZULETA, 1992): “*una educación sin investigación, a eso no puede llamarse educación*”, y la “ensalada” de materias no contextualizadas comprendidas en este, los estudiantes terminan aprendiendo lo que no quieren aprender, y es por tanto que y muchas más que las políticas educativas fracasan y así mismo fallan los docentes, porque no asumen el rol realmente de asesor, motivador y consultor del aprendizaje, sino más bien un impositor de certezas, en vez de abrir espacios que posibiliten la solución de problemas, planteamientos de interrogantes, más que de respuestas y la promoción de la autonomía y enfatizar en la filosofía del modelo de vida.

Es así que los distintos procesos educativos deben estar enfocados, a partir de teorías organizacionales que estén direccionadas al mejoramiento de la educación en todos los niveles y distintos ámbitos del sistema educativo, que busquen la implementación efectiva de las políticas educativas, que estén enmarcadas para el desarrollo óptimo de procesos de las organizaciones educativas, es decir que los enfoques estén en pro de una reorganización del sistema encabezada por personas idóneas como son los gerentes educativos, que están preparados y formados para asumir las actuales tareas que las organizaciones necesitan hoy.

## 2. CONCEPTUALIZACIÓN DIRECTIVO DOCENTE

(POZNER PhD)

*Ser directivo, ser rector, implica conformar un equipo de movilización de la escuela haciendo gestión y liderazgo; implica incluir la sensibilidad para movilizar, para empujar a las personas, quienes portan una cultura de trabajo que se ha construido desde el viejo modelo burocrático tan opresivo, tan controlador y tan obtuso a veces, que condujo a revolucionar el sistema educativo. (p.21)*

De acuerdo a las necesidades evidentes que se presentan actualmente en el sistema educativo, ser directivo docente es una labor que requiere de grandes capacidades, habilidades y actitudes; es así que un directivo docente es aquella persona que orienta a una comunidad educativa, manteniendo buenas relaciones con la comunidad educativa y tiene claridad del trabajo que debe desarrollar en la institución. Es importante que el rector de un establecimiento sea una persona con apertura al cambio realizando sus funciones de manera estratégica, autónoma, reflexiva y con buena calidad siendo constante en sus labores para así innovar y dirigir nuevos proyectos los cuales contribuyan a la formación de los educadores.

Por consiguiente un directivo docente debe siempre pensar en el cambio, asumiendo retos con actitud positiva y vinculándose al desarrollo de las prácticas pedagógicas de manera activa los cuales complemente y transforme la escuela y sus proyectos institucionales, contribuyendo a la formación y trabajo de los docentes direccionando con buena calidad las metas y desempeños de forma profesional y con buen liderazgo. Por lo tanto un directivo docente sea Rector o Coordinador hacen parte de la junta directiva de la institución quienes deben velar y participar por el beneficio propio de la comunidad educativa, además de asumir una serie de funciones y acciones que permita el cumplimiento del PEI en sus diferentes gestiones para así alcanzar los procesos tanto metodológicos como organizacionales y el alcance de los objetivos del plantel educativo.

*Las funciones más importantes que debe asumir el director son las siguientes: Gestionar el presupuesto que recibe del Estado y de la Comunidad local; reclutar y despedir al profesorado, así como animar, asesorar, supervisar y evaluar su trabajo; animar y estimular la participación de todos los estamentos del centro, alumnos, profesores y familias; dinamizar los programas de adaptación curricular y de ayuda a los alumnos de integración, más desfavorecidos o inmigrantes; gestionar el material del centro, el comedor, el transporte, las actividades extraescolares y para curriculares; hacer el seguimiento y la evaluación interna de los distintos programas de estudio del centro. (ALVAREZ, Recup. 15-03-2015, pág. 18)*

El autor propone entender que el directivo docente debe cumplir con múltiples funciones que conlleven a una organización al cambio y al mejoramiento continuo donde tiene como apoyo un buen equipo de trabajo como son los docentes de la institución. El directivo docente debe estar siempre al mando dirigiendo oportunamente las actividades planeadas desde principio de cada año escolar, como a su vez ir proponiendo y evaluando las metas que se van ejecutando en el trayecto de cada plan de estudio y así lograr una buena administración y una gerencia integral en el que la organización, en este caso, la institución evidencie el éxito gracias a la buena implementación de estrategias y a la interacción activa de toda la comunidad educativa. Por lo tanto el director de una organización debe tener la capacidad y la habilidad de orientar de manera ordenada y eficiente las acciones e influir de manera positiva dichas tareas, tomando decisiones acertadas y viables en donde genere constantemente compromiso y responsabilidad entre sus pares y buscando siempre la excelente calidad de la educación.

## **2.1. Formación**

*Desde esta perspectiva, los profesionales que se formen en gestión y política educativa deben caracterizarse por tener un pensamiento complejo, que les permita comprender la cuestión educativa en sus países, provincias y localidades, y poseer elementos de juicio y bases para hacer opciones y tomar decisiones. Ser capaces de comprender discursos diferentes al de su formación, y que en la interacción puedan generar una tensión entre lo micro, de carácter más pedagógico, y lo macro, de*

*naturaleza más de gestión-política. Asimismo, puede generarse una tensión entre los prácticos y los teóricos, empíricos y "académicos duros", para fertilizar un diálogo cruzado, que hace posible la construcción de perspectivas complejas y la acción.* (BRASLAVSKY, Cecilia, Felicitas, & ACOSTA, 2001, págs. 174-179)

Según el texto es necesario que todo directivo docente conozca el contexto municipal, departamental y nacional en cuanto a la administración educativa, además de poseer las competencias necesarias para liderar, dirigir, emitir juicios y tomar decisiones acertadas en el momento oportuno, es necesario que el directivo se forme profesionalmente, que investigue, consulte y aprenda elementos básicos para desempeñarse de manera efectiva en su labor, y no dejar el futuro y rumbo de una institución en manos del empirismo.

Además es importante que el directivo docente tome una postura de investigador, que asuma esta acción como una tarea habitual, la cual hace parte del proceso educativo, permitiendo sensibilizar, fomentar y contribuir de otra forma a la participación colectiva generando conocimiento sobre la escuela, siendo útil para la transformación y mejora continua de la institución.

Por otro lado, el proceso de formación de los directivos docentes además de ser autónomo, debe ser de responsabilidad y compromiso, donde se evidencie una gran relación entre sus funciones con lo que orienta y desarrolla, siendo acordes a las necesidades e intereses de la comunidad educativa. Es por esto que tanto los rectores como coordinadores son el eje principal para gestionar, administrar y liderar todo proceso de su entorno educativo siendo actores, promotores de cambio y constructores de un mejor mañana, asumiendo esta labor con eficiencia y efectividad integrando oportunamente las competencias comunicativas, pedagógicas, éticas, morales y tecnológicas para así estructurar y modelar un perfil de directivo docente de calidad.

Así mismo (MORIN, 2006) afirma: *“El pensamiento complejo es, en esencia, el pensamiento que integra la incertidumbre y que es capaz de concebir la organización. Que es capaz de religar, de contextualizar, de globalizar, pero, al mismo tiempo, de reconocer lo singular y lo concreto.”*

Uno de los retos fundamentales para los directivos docentes del siglo XXI es sin duda alguna el desarrollo del pensamiento complejo, que posibilite una visión global de su quehacer directivo ,y al mismo tiempo una mirada particular de los procesos específicos y concretos que se despliegan en la organización educativa , direccionando las áreas de gestión de tal manera que conozca los procedimientos hasta las tareas que deben ser llevadas a cabo en cada una de estas , de modo que lo que se realice corresponda a lo que se plantea , teniendo la habilidad de contextualizar el proceso educativo para el mejoramiento del entorno , del sistema y de la región. Es así, que la pertinencia es radical, para que puedan existir organizaciones educativas eficientes. Un principio que alude la habilidad que deben desarrollar los directivos docentes es el principio hologramático, en donde las partes deben dar cuenta del todo y viceversa, así mismo éste debe estar en la capacidad de conocer los diferente procesos ejecutados en la organización a partir de elementos sistémicos, y de forma contraria comprender los mediante elementos sistémicos mediante los procesos desempeñados en las áreas de gestión.

Al hablar de preparación directiva , se debe hablar necesariamente de habilidades técnicas que estén enfocadas a momentos situacionales en donde se posibilite la aplicación del aprendizaje formal; si bien es cierto es ineludible desplegar actividades teóricas que posibiliten el aprendizaje de normas y políticas educativas pero no es lo absoluto en cuanto al acto de ejercer la gerencia se habla, no obstante debe procurarse el justo medio en donde pueda encontrar la diferencia entre el saber y el hacer , dicho de otra manera , no basta con saber , es necesario saber aplicar el conocimiento , de manera que optimice adecuadamente la información en el desarrollo de situaciones cotidianas , que



necesiten de la intervención propia y eficaz del protagonista principal y dinámico de la organización. Como lo dilucida Fernández (Citada Por (BOLIVAR, 2011)):

*Debe prepararse al directivo de una manera técnica, pero también de forma situacional, como un oficio que se expresará de forma particular según la situación y que implicará unos conocimientos y habilidades a emplear en cada momento. Esto obligará a compartir modalidades teóricas de formación con otras actividades formativas que serán realizadas en el propio campo, lo que permitirá el desarrollo de las capacidades individuales, puesto que habrán de enfrentarse al cómo hacer las cosas. (p. 13)*

## **2.2. Liderazgo**

*Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Esta es una gran responsabilidad, ya que el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar el director para convertirse en el líder que necesitan las escuelas en el siglo XXI. (CASTILLO ORTIZ, 2005, pág. 1)*

Efectivamente en la actualidad se visualiza al director como el líder de las organizaciones educativas, sin embargo esta tarea de liderazgo no radica meramente en ellos, sino que también se viabiliza en la cabeza de los coordinadores, quienes también son los encargados de liderar procesos de gestión y coordinación educativa, así como también de investigación, y cualificación del quehacer educativo.

Es así que los rectores son los principales entes que orientan la misión y la filosofía institucional, no obstante, la responsabilidad, reside en los coordinadores, quien en compañía de los rectores deben realizar una tarea conjunta en donde se vivencie el dialogo permanente, el direccionamiento estratégico y el acompañamiento a los docentes.

Por tanto, el liderazgo debe evidenciarse en todas las dimensiones de las organizaciones educativas , es así , que las instituciones educativas deben

contar con un directivo docente líder, para que dichas organizaciones funcionen optima y efectivamente , es decir, que las actividades y todo lo existente en el proyecto institucional educativo se lleve a cabo por el trabajo en equipo liderado por el rector donde funcione correctamente la organización; pero la realidad es otra , puesto que existen muchos directivos que carecen de la gran capacidad y habilidad para desempeñar dicho cargo, o sucede también que delegan todas sus funciones a los coordinadores , y si no hay existencia de estos, se implementa las funciones de un docente encargado, por lo cual cabe destacar que el trabajo eficiente que se desarrolla en las escuelas es productiva debido al sentido de pertenencia de los docentes y el buen liderazgo que algunos directivos dan a conocer, preocupándose por la educación de la comunidad educativa.

Por consiguiente, la labor del directivo sea hace preponderante en la medida que vivencien desde todos los ámbitos, el liderazgo en la organización, a nivel administrativo, gestión del talento humano, gestión de recursos y proyectos pedagógicos, porque de lo contrario, no se apunta a lo que es necesario en las escuelas de la actualidad, procesos encabezados por un rector líder, que permee las distintas estancias de la comunidad educativa.

*La habilidad del director como líder administrativo tiene una gran influencia en la aceptación del cambio. De hecho, el mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes funciones de la organización aumentará la velocidad en que se introducen los cambios y las innovaciones, y reducirán la resistencia y el conflicto que puede ocurrir ante el inicio de proyectos nuevos en la escuela. (CASTILLO ORTIZ, 2005, pág. 5)*

Las habilidades en las cuales se debe destacar un rector, sin duda alguna son el sentido de responsabilidad, cooperación y respeto, distinguiéndose por su capacidad de mantener relaciones de cordialidad; adicionalmente velar por el cumplimiento de las labores docentes , orientando la ejecución efectiva del Proyecto educativo, promover procesos de mejoramiento , identificando las

nuevas tendencias e influencias en pro del progreso de la institución , conservando las relaciones con la comunidad educativa , promoviendo especialmente las de beneficio social y basarse en el consejo académico para orientar los procesos académicos. Así mismo, debe tener la capacidad de apertura al cambio, como posibilidad para transformar los ámbitos débiles en la organización, permitiendo cambios en cada una de las actividades que no se están desplegando de forma efectiva. Es pues que el directivo debe conocer profundamente todos los procedimientos llevados a cabo, para que pueda detectar las dificultades y convertirlas en fortalezas, teniendo muy claro lo que va a realizar en la institución con la cooperación de los docentes, de modo que no se observen desuniones sino que al contrario se fomente la comunicación, empoderándose de las tareas que se deben desempeñar, buscando siempre trascender en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

En consonancia a lo anterior (WEINSTEIN, Recup. 16-03-2015) expresa: *“Es posible incluso visualizar a los directivos como interlocutores activos y demandantes, capaces de formular propuestas hacia el sistema mayor, así como de establecer redes de cooperación e intercambio con otros directivos de escuelas –con lo cual ya dejan de ser solo un factor de mejora de la calidad para sus propios establecimientos, convirtiéndose en un actor que incide en el cambio del sistema” (p.4)*

La definición que propone el autor da a entender que el directivo docente debe ser una persona con grandes habilidades y destrezas para gestionar múltiples acciones, entre ellas gestionar espacios deportivos y académicos para la comunidad educativa satisfaciendo necesidades específicas y de interés para ellos; es importante también que el directivo docente gestione alianzas con otras instituciones buscando la participación entre docentes y estudiantes que permita a su vez compartir experiencias, conocimientos y metodologías que beneficie al sistema educativo contribuyendo a las áreas de investigación, tecnología, medio ambiente, entre otras. Es así como el directivo docente se transforma en un gerente, un administrador del sistema promoviendo el cambio, construyendo y desarrollando estrategias, integrando instituciones unas con otras para llegar a

acuerdos, como también proponer, ejecutar y evaluar acciones estandarizadas logrando resultados significativos siendo esto la base para la buena calidad de la institución y finalmente que estos indicadores sean un espiral para el mejoramiento continuo.

(FAINSTEIN & RRHH) Aportan: “Cuando hablo de liderazgo hablo de desempeño de un rol” (p. 6)

El rol que desempeñan los líderes en sus organizaciones es de conducir, dirigir y ser ese mentor en el trabajo en equipo, lo cual hace que un grupo de personas que tienen pensamientos distintos funcionen coordinadamente para el beneficio de la organización, siendo uno de los retos más complejos de un líder donde con entusiasmo, paciencia y carisma, lidere y actué de manera eficiente acciones positivas y negativas apoyándose en los miembros de su equipo para un buen rendimiento y transformación de su empresa.

(MORRIS, WILLCOCKS, & KNASEL, 1996) Expresan: “El liderazgo efectivo de hoy en día tiene que ver más con estrategias y procesos a largo plazo” (p. 18)

El líder debe tener claridad de las estrategias y los procesos que va a ejecutar teniendo en cuenta la misión y visión de su organización y sobre todo la influencia que esto va a generar en los demás, promoviendo y gestionando múltiples recursos, superando dificultades y consiguiendo el cambio y competitividad con otras organizaciones. Para que un buen líder desarrolle satisfactoriamente las acciones, primero que todo tiene que demostrar sus habilidades y destrezas que posee alcanzando el triunfo para sí mismo, los demás y su organización; así mismo también va en búsqueda del logro grupal y el mejoramiento continuo tomando decisiones bien pensadas, teniendo en cuenta al otro para obtener buenos resultados y reconocimientos en otros contextos, tanto a nivel económico, social, tecnológico, cultural e investigativo.

### **2.3. Trabajo en Equipo**

Las organizaciones deben enfatizar en el trabajo en equipo ya que este es fundamental para el crecimiento, progreso y el cumplimiento de la misión y visión de la institución. Por lo tanto: *El trabajo en equipo no se garantiza a través de crear normas, reglas formales y procedimiento estandarizados; se precisa de unas personas que lideren el proceso de una manera más atractiva, creativa y dinámica de lo que se puede hacer en una escuela que sigue planteamientos y estrategias burocráticas. Los directivos escolares suelen tener más tiempo que los demás para visualizarlos problemas y acostumbran a tener una visión más completa e integral de lo que acontece en la institución. Pueden, por tanto, mejor que nadie, integrar capacidades y son en suma, por el lugar que ocupa, la principal barrera o puente para el desarrollo de los procesos colaborativos y de trabajo en equipo.* (ANTÚNEZ, 1999, pág. 102)

Sin duda alguna lo anterior hace ver la importancia de las grandes capacidades que los directivos docentes deben desarrollar al interior de su organización, y una de estas, es promover el trabajo en equipo siendo este un aspecto preponderante para la ejecución de muchas de las actividades que hay dentro de la institución. En consecuencia el directivo docente (coordinador o rector) debe fortalecer permanentemente con el personal que labora las buenas relaciones interpersonales, la comunicación, el compromiso, la responsabilidad y la motivación permitiendo obtener un trabajo mucho más armónico y dinámico donde se observe el desempeño de cada uno de los integrantes y lo más importante el cumplimiento de las metas definidas el cual al final se evidencia el trabajo colectivo.

El éxito de las instituciones educativas depende del directivo docente, quien es la persona encargada de dinamizar, animar las prácticas de los docentes; además también implica el trabajo conjunto para así lograr los objetivos planteados donde el liderazgo del directivo es primordial lo cual la buena organización y coordinación de las actividades den resultados eficientes y satisfactorios.

(FAINSTEIN & RRHH) Enuncian: “El resultado es una función de los objetivos determinados previamente. Es el propósito realizado. En la esencia del equipo está

la búsqueda de resultados. Las personas se juntan, participan, compiten, etc. para obtener resultados. Y estos deben ser mensurables.” (p. 3)

Cuando en las organizaciones existen equipos de trabajo bien conformado y estos desarrollan las metas propuestas conjuntamente se obtienen buenos resultados gracias al aporte de sus conocimientos y talentos, y a una buena coordinación de un líder quien es la persona encargada de transmitir, comunicar e implementar las estrategias para un buen desempeño general, siendo la fuente principal para la participación y la integración de todos, construyendo trabajos en equipo comprometidos, responsables y sobre todo eficientes. Es entonces que los buenos resultados de una organización no solo dependen del líder sino también del trabajo mancomunado de todas personas que pertenecen y hacen parte a una organización quienes con su apoyo, creatividad, innovación y unidad logran alcanzar los objetivos propuestos.

## **2.4. Aprendizaje en Equipo**

*“El aprendizaje en equipo es también la disciplina más difícil, en lo intelectual, lo emocional, lo social y lo espiritual. El proceso de aprender a aprender colectivamente es poco familiar. No tiene nada que ver con el aprendizaje escolar donde se memorizan detalles para recrearlos en un examen”.* (SENGE, 1995, pág. 3)

Es así que, el aprendizaje en equipo abarca en gran medida las dimensiones del ser humano, por tanto las organizaciones deben tener en cabeza a líderes que estén preparados con lo que hoy en día necesitan las organizaciones que aprenden, innovación, creatividad y competitividad.

El aprendizaje necesario para tales fines debe ser tomado desde otra perspectiva, como un proceso de construcción de conocimiento, habilidades y actitudes que transforma al individuo y modifica al medio (organización) donde se desenvuelve, por tanto un principio y característica fundamental de este tipo de organizaciones, es un líder que aprenda constantemente:

*Las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos. Son curiosas, preguntan constantemente. A menudo amplían su competencia, su capacidad de hacer cosas. Desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren que cuanto más saben, más se dan cuenta de que no saben, que a medida que crece el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia. La mayor parte de esta energía para aprender y evolucionar tiene un impulso inicial propio y se alimenta a sí misma. (COVEY, El Liderazgo centrado en principios, 1995, pág. 3)*

Los principios básicos que deben desarrollar las personas que lideren o integren una organización que aprenda, primordialmente deben conducir al desarrollo humano, precisamente porque la base misma del aprendizaje organizacional reside en el talento humano que componen las organizaciones, los que aprenden son las personas, por tanto, los principios deben estar enfocados , a la evolución , a desarrollar condiciones óptimas para que los integrantes puedan tener acceso a aprendizaje y como consecuencia de ello , la generación de conocimientos y habilidades que estén en pro del mejoramiento óptimo y evolución las organizaciones , es así que tanto las personas que lideren las organizaciones como los demás integrantes deben poseer competencias mínimas, como la capacidad de apertura, habilidad para escuchar , gusto por aprender cosas nuevas, reaprender , desaprender , conocimiento de todas sus potencialidades , pero al mismo tiempo, conciencia de todo lo que pueden aprender y explorar.



### 3. CONCEPTUALIZACIÓN TEORÍAS ORGANIZACIONALES

*Las teorías organizacionales surgen, generalmente, como respuesta a otra teoría que la precede, a sus paradigmas establecidos, a las implicaciones e influencias resultantes, o a las características socioeconómicas del entorno que moldean las organizaciones. Este es el caso de la Teoría de las relaciones Humanas, la cual brota de la necesidad de humanizar y democratizar la administración, pues la teoría clásica predecesora imponía un estilo rígido y mecanicista; haciéndose necesario un modelo más flexible y menos mecánico, adecuado además a los nuevos patrones de vida de la sociedad. Dicha teoría se ve también influenciada por el desarrollo de las ciencias humanas, como la psicología y la sociología; los aportes de pensadores como John Dewey y Kurt Lewin, además de Elton Mayo con las conclusiones del experimento de Hawthorne. (Chiavenato, 1997). (GIL, 2011, pág. 1)*

Las teorías organizacionales , han sido involucradas al acto educativo, debido a la imperante necesidad de estructurar de forma eficiente la educación , si bien cada una de las teorías han surgido de acuerdo a las carencias presentadas en determinados momentos de la historia, es así que han logrado trascender y mejorar según las características propias del contexto, de modo que hoy han constituido a lo que denominan estilos y enfoques gerenciales , los cuales son un resultado en constante transformación que han hecho las teorías y modelos administrativos , que han permeado los procesos educativos desde la influencia propia de la organización, estas teorías han ayudado notablemente a que la institución educativa, más que un lugar para transmitir la cultura, sea un espacio en donde se pueda gestionar el conocimiento, como también en el que se pueda generar de forma estructurada una organización.

En consonancia se puede decir que las teorías organizacionales han evolucionado por diversos factores, uno de ellos es precisamente las ciencias y los pensadores del momento, los cuales han intervenido de forma substancial en la educación, por lo que las teorías organizacionales han evolucionado de forma paralela a esta.

*Las teorías Organizacionales y Administrativas, permiten comprender y entender a las organizaciones, las cuales, son complejas, dinámicas, con capacidad de aprendizaje, conflictivas, son sistemas abiertos, con estructuras jerárquicas*



*determinadas, con relaciones organizacionales permeadas por el poder, el control, el liderazgo, la división del trabajo, entre otras. (RÁMIREZ CARDONA, 2012, pág. 45)*

Según lo mencionado es de gran importancia que los directivos docentes conozcan y comprendan las fortalezas y debilidades de su comunidad educativa en general. El directivo docente debe demostrar competencias de liderazgo a la hora de conducir procesos administrativos, académicos y comunitarios. Una de las principales tareas del rector es sin duda darle funcionabilidad a las cuatro áreas de gestión, las cuales permiten atender todos los aspectos institucionales de manera organizada. Las cuatro gestiones son un gran acierto, ya que facilitan la participación de todos los miembros de la comunidad y a su vez permiten entender la complejidad y dinámica de la organización educativa.

*Las instituciones Educativas en cabeza de su Directivo, deberán comprender, que una estructura organizacional clara permite a la Institución navegar en medio de sus diferencias con un objetivo claro y una esencia determinada, la estructura siempre será un aspecto fundamental a la hora de concebir la organización, puesto que da identidad. (RÁMIREZ CARDONA, 2012, págs. 53,54)*

El objetivo fundamental es concientizar a los directivos docentes sobre la importancia de conocer la estructura organizacional, pero lamentablemente son muy pocos los que conocen o se atreven a estudiar y analizar un documento de gran importancia como lo es la guía 34, está, sin duda alguna, le ofrece herramientas de gran importancia a los docentes y directivos docentes, además muestra por donde se debe iniciar el mejoramiento de cada proceso y componente de la estructura institucional.

Dentro de las teorías organizacionales que se trabajan en la administración encontramos la teoría clásica, la teoría de la burocracia o estructuralista, teoría sistémica, teoría comportamental. La teoría sistémica y la comportamental son aquellas teorías que permiten una buena calidad en la educación, siendo estas la herramienta y el motor que potencializa las capacidades y habilidades del individuo y de la comunidad educativa, y a su vez

favoreciendo e integrando los pilares de la educación cuyo objetivo es promover el cambio, la autonomía, la descentralización que ayudan a las instituciones educativas a alcanzar los objetivos del PEI

### **3.1. Organización**

*Las organizaciones se definen como sistemas abiertos que dependen de organismos externos para conseguir los insumos energéticos que requiere (trabajo, materiales, capital, etc.) y para enviarles el producto organizacional (tangibles e intangibles). Una organización es como un sistema abierto que intercambia insumos y productos con su medio ambiente o entorno: y la idea de partes (subsistemas) que se interrelacionan con la finalidad de alcanzar unos determinados fines, es decir, subsistemas vinculados funcionalmente dentro del sistema global. (FIGUEROA AHUMADA, 2001, pág. 38 y 40)*

De acuerdo con la cita anterior El Gerente Educativo de la actualidad debe concientizarse de la necesidad de establecer alianzas con organizaciones o entes externos que de una u otra manera fortalezcan los distintos procesos vividos en la Institución. Es de vital importancia conocer el contexto social, cultural, político y económico, para determinar la manera de sacarle el mayor provecho. El sector social y cultural está representado por otras Instituciones Educativas como Colegios y Universidades, con las cuales se pueden realizar intercambios de tipo académico, deportivo y cultural. El sector político por el alcalde, concejales y líderes comunitarios del municipio al que pertenece dicha institución, la idea es comprometerlos a participar de la vida institucional del centro educativo. El sector económico por los grandes y pequeños empresarios del entorno, con el fin de generar alianzas estratégicas que permitan fortalecer el desarrollo de competencias laborales en los educandos.

Resulta difícil entender como una Institución Educativa puede ofrecer educación de calidad a sus estudiantes trabajando como una isla independiente y autosuficiente, desconociendo las riquezas que ofrece el entorno que la rodea.

### 3.2. Enfoques

*La mayoría de los enfoques organizacionales aplicados a la educación replican prácticas de modelos mecanicistas y psicosociológicos, están centrados en la eficacia, en la eficiencia, en la atraktividad y muy poco en la unidad, característica del modelo antropológico. Las organizaciones educativas con un enfoque antropológico se caracterizan porque orientan su quehacer por los principios, por el ideario, no por los resultados. Como se ha dicho, existe el peligro en el proceso globalizador de la orientación exclusiva por los resultados externos, o tangibles, poiesis, olvidándose de los resultados internos, o intangibles, praxis. (SANDOVAL, Luz, & Otros, 2008, pág. 363)*

En referencia a lo anterior, la diferencia existente entre las teorías organizacionales de características antropológicas que propenden por la promoción del ser y las que propenden por el alcance netamente, de resultados; es pues que se distingue claramente que los enfoques organizacionales antropológicos orientan sus procesos hacia la mejora interna dejando de lado, los resultados externos, así mismo es contraproducente, hacer énfasis únicamente en objetivos externos. Es pues que se hace válido y relevante la obtención de resultados significativos olvidándose de la parte fundamental del ser, en donde la virtud y la ética no se toman en cuenta, si no la racionalidad y la técnica tienen cabida para desempeñar buenas funciones.

Los modelos mecanicistas están basados en la máquina y promueven la ejecución de prácticas repetitivas, es decir que se basan en el supuesto, que el mundo es como una máquina, en donde todo debe marchar de forma eficiente, de tal manera que no interviene el ser, ni existe ningún tipo de asociación de la información nueva y la ya almacenada.

*De la revisión sobre las diferentes teorías y enfoques planteados para explicar el funcionamiento de las organizaciones humanas, y la acción directiva, (SANDOVAL Estupiñal, 2005) encontró una categorización realizada por (PEREZ LÓPEZ, 2000), en la que se evidencia cómo las diferentes teorías de la organización, a pesar de su*

*aparente diversidad, responden en el fondo a tres paradigmas o enfoques distintos: enfoque mecanicista o de sistema técnico, enfoque psicosociológico, también llamado orgánico o biológico, y añade un tercero, denominado el enfoque antropológico, conocido también como institucional o humanista. (SANDOVAL, Luz, & Otros, 2008)*

Estas citas articulan los tipos de teorías organizacionales, que aunque diferentes cumplen con tres enfoques primordiales, a la cual sin duda alguna, cabe mencionar, la educativa, cuya finalidad se funda en el desarrollo mecanicista, psicosociológico y antropológico, visto ya sea desde una perspectiva de organización y desde la misma práctica.

Es entonces, que las organizaciones buscan el beneficio, pero en el caso de las organizaciones educativas se concibe el beneficio como la promoción del ser humano, es decir del aumento de capacidades para generar riqueza, sin llegar a pensar que no están en pro de algún tipo de propósito económico como las empresas.

*La aprehensión conceptualización de lo organizacional, dado lo complejo del fenómeno, requería de un pluralismo teórico que recoja e integre las diferentes dimensiones consideradas por los distintos enfoques teóricos. Por esta razón se han escogido cuatro “enfoques paradigmáticos” o “enfoques teóricos” que han ido desarrollando a lo largo del pensamiento organizacional, a saber: el enfoque económico y administrativo, el enfoque de sistemas, el enfoque interaccionista y el enfoque político. Dichos enfoques, si bien no solo los únicos posibles, resultan especialmente interesantes para la construcción de un concepto de organización y para la posterior comprensión del fenómeno del aprendizaje organizacional. (FIGUEROA AHUMADA, 2001, pág. 22)*

Los enfoques mencionados por Figueroa resumen las competencias que debe tener un gerente educativo integral, pues siempre se ha pensado que un buen Gerente Educativo es aquel que maneja con transparencia los dineros de una Institución, pues los demás procesos los delegan en los coordinadores y docentes.

Un Gerente Educativo competente es aquel que además de manejar correctamente la parte financiera y administrativa, se preocupe por los diferentes sistemas organizacionales y genere alianzas estratégicas que fortalezcan los diferentes procesos institucionales. El Gerente Educativo se debe concientizar de que es la cabeza visible de la Institución y que de su buena gestión y administración depende el correcto funcionamiento del Establecimiento Educativo.

### **3.3. Modelos Actuales de Organización**

*Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones han probabilizado que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo. (ZABALETA TEJADA, 2003, pág. 116)*

Los modelos a los que se hace referencia, pretenden potenciar las habilidades, talentos y conocimientos de las personas en beneficio de ellas mismas y del entorno que lo rodea, además buscan incorporar las nuevas tecnologías de la información y comunicación al mundo educativo.

Pero sin duda alguna el propósito fundamental de estos modelos, es ofrecer una formación en competencias integrales, que permita a los administradores educativos desenvolverse eficientemente en su labor. La gestión estratégica y prospectiva invita al directivo docente y conocer íntimamente todo lo concerniente a la institución educativa, y a partir de allí vislumbrar posibles propuestas o proyectos para atender las diferentes necesidades o problemáticas encontradas, en este modelo es de vital importancia impulsar el trabajo colectivo integrando los diferentes actores del establecimiento educativo. El directivo docente debe ser un líder, y esto implica trabajar en equipo, pues algunos confunden el liderazgo con el hecho de trabajar como una isla, planteando proyectos e imponiéndolos a los demás integrantes de la Comunidad Educativa,

este tipo de acciones en vez de generar resultados positivos lo único que generan es malestar en el ambiente institucional. En pocas palabras este modelo invita al gerente educativo a soñar, a planear y a ejecutar, pero de manera colectiva y colaborativa.

La gestión por procesos hace referencia a un conjunto de pasos que debe seguir el administrativo docente en su gestión, para aterrizar esta idea al contexto inmediato podemos remitirnos a la guía 34 emanada por el Ministerio de Educación Nacional, el cual a través de éste documento, propone una serie de pasos y actividades ordenadas que buscan la participación de todos los miembros de la comunidad, dicho documento se compone de 4 áreas de gestión, las cuales son:

- La gestión directiva, la cual se encarga de organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento institucional, desde esta se lidera los procesos de creación de la identidad institucional (horizonte institucional), gobierno escolar y cultura institucional entre otros.

- La gestión académica se encarga de todo lo concerniente al diseño curricular y prácticas pedagógicas, la gestión administrativa y financiera se encarga de como su nombre lo indica, de administrar planta física, recursos, archivos y servicios complementarios, además apoya la parte financiera y contable y realiza actividades direccionadas a mejorar el clima institucional, se apoya el talento humano. Por último la gestión comunitaria se encarga de fortalecer las relaciones de la institución con la comunidad, busca atender a las necesidades de la misma y favorece procesos de inclusión, participación, convivencia y prevención de riesgos.

Las anteriores áreas de gestión conforman la estructura organizacional del sistema educativo de cada establecimiento, por lo que son el punto de partida para buscar el mejoramiento institucional, la guía 34 establece 3 pasos para realizar dicho mejoramiento: autoevaluación, elaboración del plan de mejoramiento, seguimiento y evaluación.

- La gestión del talento y gestión del conocimiento se refieren al proceso de formación y cualificación del personal docente y directivo docente, teniendo en cuenta las políticas educativas y las particularidades institucionales, si bien es necesario contar con docentes que cumplan con el perfil y la formación necesaria para orientar un área, programa o proyecto en general, también lo es el brindar capacitación y actividades de formación frecuentes que motiven e incentiven a los actores educativos al cumplimiento de su labor en forma más eficiente y productiva. Estos modelos se encuentran inmersos e intencionados en la guía 34.

- La gestión por competencias invita al gerente educativo de la actualidad a resignificar su proyecto educativo desde el horizonte institucional, articulando la formación por competencias de manera transversal desde las diferentes áreas y proyectos institucionales. Para esto es necesario suscitar un espacio de reflexión en torno a los docentes y directivos docentes con el fin de concientizarlos sobre la importancia de implementar e intencionar la formación por competencias. En este modelo es de vital importancia que el gerente educativo ponga en práctica todas las competencias que como líder y cabeza de la institución debe tener, aportando los conocimientos técnicos, las herramientas básicas para planear, hacer, verificar, actuar en función de los procesos y de los recursos humanos, técnicos, físicos y financieros; enseñar las técnicas para movilizar y gestionar los diferentes recursos. El directivo docente debe ser el dinamizador de los diferentes proyectos y programas institucionales incluyendo todos los actores de la Comunidad Educativa.

### **3.4. Aprendizaje Organizacional**

En la actualidad es prominente la necesidad de hacer alusión y aplicación del aprendizaje organizacional en las distintas instituciones, porque sin duda es un potente elemento que posibilita el incremento del capital intelectual, el mejoramiento, renovación y transformación positiva de las organizaciones.

Si bien es cierto, el aprendizaje organizacional es un medio que permite que todos los integrantes de la organización trabajen en una misma dirección, resaltando el cómo y el porqué de las diferentes tareas que se germinan en la misma, así como también se despliega un proceso vital, como lo es aprender a aprender. Aprender a aprender es un proceso mediante el cual la organización hace “uso” del conocimiento y habilidad del talento humano existente en ellas, determinando que problemas o dificultades hay, que se pretende solucionar y que se espera de dichos conflictos.

El aprendizaje organizacional, no se reduce a la suma del trabajo de todas las partes de manera individual, va más allá de lo particular, es un aprendizaje colectivo, un trabajo sinérgico, en el todo es superior a la suma de las partes, en donde todos los integrantes vivencian la cultura organizacional y tienen como objetivo principal, transformar la información en conocimiento de todos y para todos. (SWIERINGA & WIERDSMA, 1992) Expresan: “Así, el aprendizaje colectivo se traduce en un comportamiento organizacional diferente o, para ser más concisos, el aprendizaje colectivo significa cambio organizacional” (pág. 10)

En consonancia , el aprendizaje organizacional promueve superlativamente el trabajo en equipo , cuya significación sobresale a las labores ejecutadas por personas que se necesiten entre sí para realizarlo, no obstante el aprendizaje organizacional , se da siempre y cuando, en ese mismo grupo de personas puedan aprender de manera colectiva ; el éxito de las organizaciones que aprenden, radica propiamente de la compenetración , compromiso y comunicación efectiva que pueda existir entre sus integrantes , es por tanto que desarrollar esta cultura organizacional basada en la gestión de conocimiento y aprendizaje en equipos , requiere de un buen liderazgo principalmente de la persona encargada de gerenciar la organización , puesto que el aprendizaje en equipo , es una tarea que requiere autodominio y autoconocimiento , así como también es ineludible el conocer y motivar a los demás integrantes pues ciertamente es con los otros con quien se debe ejecutar y desplegar las tareas de forma unísona en la organización , porque en la medida en que se reconozca al otro y se viva un clima de confianza, como (COVEY, El Liderazgo centrado en principios, 1995) afirma: “La confianza es la base de toda relación u organización



efectiva” (pág. 17), mayor será el impacto tangible en la transformación de la organización



#### 4. CONCLUSIONES

- El perfil del gerente educativo proyectado como directivo docente debe desempeñar tareas que conlleven al beneficio y éxito de toda la organización, siempre buscando el triunfo y el cambio tanto interno como externo a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto el Directivo docente como gerente educativo debe cumplir con diversas cualidades y competencias en el que promueva el desarrollo y las buenas practicas pedagógicas y gestiones

administrativas implementando proyectos que innoven y suscite la formación académica de la comunidad educativa en general.

Para cumplir con esta función directiva el gerente educativo debe tener ciertas habilidades y capacidades para dirigir grupos de personas donde establezca buenas relaciones interpersonales, comunicación asertiva, toma de decisiones, manejo de conflictos, compromiso, responsabilidad y empatía generando un ambiente propicio para el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional.

- La herramienta principal en una organización es el liderazgo siendo este el motor para la planeación, desarrollo y evaluación de las tareas llevadas a cabo; pues bien el liderazgo es una de las cualidades que debe tener como requisito el directivo de una organización, siendo este influyente en cada uno de los miembros de la empresa para que así se pueda efectuar todas las actividades propuestas, obteniendo a su vez un cambio y aprendizaje conjunto.

*Aunque todos los directivos deberían ser líderes, esto no quiere decir que el liderazgo sea una cualidad restringida a los directivos. Sería un error equiparar liderazgo con autoridad. Las organizaciones que han hecho más esfuerzos para integrar las potencialidades de un equipo de trabajo no han asumido automáticamente que el líder de un proyecto de equipo deba ser la persona con más autoridad en la organización. (MORRIS, WILLCOCKS, & KNASEL, 1996, pág. 8)*

Los directivos de una organización poseen muchas cualidades, una de ellas es el liderazgo lo cual es importante para el logro y la sostenibilidad de un buen trabajo en equipo al interior de las organizaciones, sin embargo un buen líder debe ser eficiente y eficaz en todas sus acciones manteniendo y promoviendo la buena actitud y motivación hacia sus colaboradores. El liderazgo siempre va ir de la mano con la autoridad aunque esto no quiere decir que es indispensable para que el trabajo en equipo sea estable y sólida. Si bien la autoridad es fundamental para la construcción de un buen trabajo en equipo para que funcione adecuadamente todas las actividades planeadas y gestionadas, no demerita que un buen líder aproveche su cargo para llevar a cabo las tareas como él las prefiera sin tener en cuenta las

opiniones de los otros, al contrario el liderazgo y la autoridad son esenciales para involucrar satisfactoriamente a todos los integrantes del equipo de una organización y así cumplir las tareas trazadas con éxito y calidad.

- *Diez sugerencias sobre procesos y principios que aumentarán el honor y el poder del líder respecto de los demás: la persuasión, la paciencia, con el proceso y con la persona, la delicadeza, la disposición a aprender de los demás, la aceptación, la bondad, la sensibilidad, la preocupación, la actitud abierta, la confrontación compasiva, la consistencia y la integridad. (COVEY, El liderazgo centrado en principios, 1995, pág. 12)*

Para que exista un liderazgo efectivo al interior de las organizaciones debe haber un líder que influya en los demás y que demuestre sus principios al momento de ejercer su liderazgo el cual es importante para que se aumente la formación y competencia en sí mismo. Cuando el líder resalta y da a conocer sus valores y principios ante los demás inspira a que lo respeten, le brinden confianza, sean tolerantes y comprensivos; valores que llevan a la estabilidad y aprendizaje generando expectativa en las acciones del otro. Es por esto que el líder que asume este poder debe tener múltiples capacidades y potencialidades donde las labores que despliegue en los demás sean flexibles y autónomos buscando siempre la excelencia y proporcionando continuamente una visión a futuro.

El perfil de un directivo docente proyectado como gerente educativo es un líder, capaz de gestionar e innovar, direccionando a la organización educativa hacia la cultura de aprendizaje organizacional basado en el aprendizaje colectivo y el trabajo en equipo, haciendo uso del talento humano y capital intelectual existente en esta

- Actualmente el directivo docente como gerente educativo debe estar preparado para administrar de forma congruente una organización, institución o la vida misma, de tal modo que coloque en práctica los estilos administrativos que son pertinentes y relevantes para la formulación de un enfoque gerencial que atienda a las distintas necesidades que tiene hoy la

educación, es decir, que el estilo administrativo se puede etiquetar como una **Gerencia Sinérgica**, en donde se extraiga lo mejor y necesario de cada una de las gestiones, por lo cual se extrapolan los aspectos que se consideran que son de carácter importante tales como:

GERENCIA SOCIAL: se hace relevante especializarse para desplegar y gerenciar de la mejor manera posible, para construir un campo específico de conocimiento y habilidades en el ámbito social.

GERENCIA ESTRATEGICA: el direccionamiento estratégico es realmente importante debido a que es necesario saber qué se va a realizar, cómo, cuándo y dónde, es decir (misión, visión, objetivos, filosofía)

CALIDAD TOTAL: la capacidad de mejora continua es ineludible en los procesos administrativos, pues es a partir de esta como se pueden vislumbrar aspectos negativos y por mejorar en la organización, adicionalmente se retroalimenta del trabajo en equipo, en el aprender del otro y del sentido de pertenencia misma por los procesos llevados a cabo en la organización.

GERENCIA INTEGRAL: en la era de la digitalización es de real importancia propender por liderar, administrar y competir en la globalización.

- El perfil del directivo docente en las actuales teorías organizacionales está enmarcado en un estilo ecléctico donde se toman algunos aspectos de los diferentes estilos y enfoques gerenciales, que se consideran pertinentes, debido a que atienden a las necesidades e intereses que presentan hoy las organizaciones educativas.



#### 4.1. BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, M. (Recup. 15-03-2015). La dirección escolar en el contexto Europeo.

ANTÚNEZ, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: Factor de calidad, necesidad y problema. el papel de los directivos escolares. Barcelona.

BOLIVAR, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Universidad de Granada*, 23.

BRASLAVSKY, Cecilia, Felicitas, & ACOSTA. (2001). *El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO:IIPE.

CASTILLO ORTIZ, A. (2005). *Liderazgo administrativo: Reto Para el Director de escuelas del siglo XXI*. Puerto Rico.

COVEY, S. (1995). El liderazgo centrado en principios. Barcelona: Paidós.

COVEY, S. (1995). *El Liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós .

FAINSTEIN, H., & RRHH, U. (s.f.). El trabajo en equipo en las organizaciones. Obtenido de <http://www.uch.edu.ar/rrhh>

- FIGUEROA AHUMADA, L. (2001). *teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Chile: Universitarias de Valparaíso de la universidad Católica de Valparaíso.
- GIL, H. (2011). El taylorismo sigue vivo. *Gerencie. com*, 5.
- MORIN, E. (2006). *Introducción al pensamiento complejo*.
- MORRIS, S., WILLCOCKS, G., & KNASEL, E. (1996). *¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?* Barcelona.
- PEREZ LÓPEZ, J. A. (2000). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Rialp: 4ª.
- POZNER PHD, P. (s.f.). *El Directivo Docente como Líder de la Gestión Educativa*. Buenos Aires, Argentina.
- RÁMIREZ CARDONA, C. A. (2012). *La gestión educativa (ge) en la educación básica y media oficial de Manizales: Un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales*. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- SANDOVAL Estupiñal, L. Y. (2005). *Naturaleza y finalidad de la organización educativa. Una conceptualización desde el enfoque antropológico de la organización*. Pamplona: España: Universidad de Navarra.
- SANDOVAL, E., L. Y., & Otros. (2008). *Necesidades de formación de Directivos Docentes: un estudio en instituciones educativas Colombianas*. Pamplona, España.
- SENGE, P. (1995). *Estrategias para el aprendizaje en equipo. Tomado de: La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica.
- SWIERINGA, J., & WIERDSMA. (1992). *Aprendizaje Organizacional. Tomado de: La organización que aprende*. Mexico: Addison Wesley Iberoamericana.
- WEINSTEIN, J. (Recup. 16-03-2015). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena.
- ZABALETA TEJADA, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Universidad del Norte, Colombia.
- ZULETA, E. (1992). *Idealización en la vida personal y colectiva*. Medellín.