



**ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADO
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CAUCA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA, DESDE EL AÑO 2015 AL AÑO 2019**

YEIMI YURANI BOTERO CORREA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2019**



**ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADO
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CAUCA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA, DESDE EL AÑO 2015 AL AÑO 2019**

YEIMI YURANI BOTERO CORREA

**Trabajo de grado en la modalidad de Monografía, para optar al título de
Administradora de Empresas**

**Asesora:
GILDA PATRICIA PULIDO VALENCIA
Docente Especialista en Procesos Humanos y Desarrollo Organizacional**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2019**

Nota de Aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

A Dios principalmente, por darme la fortaleza para superar cada uno de los obstáculos que se me han presentado a lo largo de la vida y la carrera.

A mis Padres por ser el mayor pilar de mi desarrollo personal y profesional, por estar siempre allí, por apoyarme, por creer en mí y sobre todo por enseñarme que todo es posible con perseverancia y dedicación.

A mi Hermana por estar siempre pendiente de mi bienestar y ayudarme siempre que lo necesite.

A mi Hermano que desde el cielo me da las fuerzas para continuar en la búsqueda de mis sueños y el alcance de mis metas, porque es gracias a su apoyo incondicional desde el inicio de mi vida, que ahora puedo culminar esta carrera. Siempre creyó en mí y me impulso para crecer cada día más en todos los aspectos de mi vida.

A mi Sobrino que con su ternura e inocencia me impulsa cada día, dándome un motivo más para alcanzar todas mis metas.

AGRADECIMIENTOS

A todos los Docentes de la Universidad del Valle, quienes me brindaron todos sus conocimientos a lo largo de la carrera.

A mis Compañeros Camilo Fernández, Erika Cardona y Diana Anacona por su completa disposición de ayudarme y apoyarme incondicionalmente en lo que fuera necesario a lo largo de la carrera.

A mi Asesora de Grado Gilda Patricia Pulido por orientarme durante este proceso de sacar adelante esta investigación, no solo con conocimientos técnicos y disposición, sino también con aportes que hicieron posible un crecimiento integral durante el desarrollo del trabajo.

Al Rector de la Institución Educativa Cauca, Daniel Trujillo Ledezma por permitirme desarrollar la investigación en esta Institución y mostrar siempre una completa disposición con el desarrollo del trabajo, a pesar de contar con poco tiempo disponible.

A la Orientadora de la Institución Educativa Cauca, Angélica Valencia por involucrarse en la investigación, tratando de impulsar al máximo a la Comunidad Educativa en la colaboración con el trabajo y tener siempre una excelente disposición para apoyar la investigación en cualquier aspecto que fuera necesario.

Al Docente de la Institución Educativa Cauca, Julián Cifuentes por su apoyo y constante colaboración en el desarrollo de la investigación.

A la mayoría de la Comunidad Educativa por colaborar con el desarrollo de la investigación, a pesar de contar con tiempo limitado en la jornada laboral.

A los Señores Cristóbal Gonzales, Progenio Vargas y Edgar Delgado por colaborar muy amablemente en la construcción de la reseña histórica de la Institución Educativa Cauca.

CONTENIDO

RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.2 PREGUNTAS ORIENTADORAS.....	15
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. METODOLOGÍA.....	19
4.1 UNIDAD DE ESTUDIO (POBLACIÓN EN ANALISIS).....	24
5. ESTADO DEL ARTE	26
6. MARCO DE REFERENCIA.....	31
6.1 MARCO TEORICO	31
6. 2 MARCO CONCEPTUAL.....	54
6.2.1 Antecedentes	54
6.2.2 Alcances.....	55
6.2.3 Limitaciones	56
6.2.4 Conceptos	56
6.3 MARCO CONTEXTUAL	59
6.4 MARCO LEGAL.....	75
7. RESULTADOS	87
7.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DEL LIDERAZGO(MLQ).....	87
7.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	95
8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	98
8.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DEL LIDERAZGO (MLQ)	98

8.1.1 Versión líder	98
8.1.2 Versión clasificador	99
8.1.3 Versión total	100
8.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	102
9. CONCLUSIONES	105
10. RECOMENDACIONES	109
11. REFERENCIAS	110
12. ANEXOS	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo jerárquico de nueve variables	23
Tabla 2. Población de la Institución involucrada en el análisis.....	24
Tabla 3. Población a la que se le aplicara las entrevistas semiestructuradas.....	25
Tabla 4. Descripción de liderazgo participativo versus directivo y los componentes del liderazgo transformacional	41
Tabla 5. Población de Santander de Quilichao por sexo y edad 2019.....	65
Tabla 6. Población en edad de educación preescolar, básica y media en Santander de Quilichao por sexo y porcentaje	66
Tabla 7. Población en análisis que recibió el cuestionario	87
Tabla 8. Población en análisis que diligencio el cuestionario	87
Tabla 9. Población que recibió el cuestionario y no lo diligencio	88
Tabla 10. Población inicial vs población final del análisis mediante el cuestionario	88
Tabla 11. Resultados cuestionario, versión líder	89
Tabla 12. Resultados cuestionario, versión clasificador	90
Tabla 13. Resultados cuestionario, versión total.....	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje y número de líderes de opinión que consideran la “educación” como una de las principales prioridades de desarrollo por región (123 países en desarrollo, 2012-16).....	59
Figura 2. Departamento del Cauca en el mapa de Colombia	63
Figura 3. Santander de Quilichao en el mapa del departamento del Cauca.....	64
Figura 4. Pirámide poblacional de Santander de Quilichao 2019	65
Figura 5. Ubicación lejana de la Institución Educativa Cauca en el mapa del municipio de Santander de Quilichao	70
Figura 6. Ubicación cercana de la Institución Educativa Cauca en el mapa del municipio de Santander de Quilichao	70
Figura 7. Institución Educativa Cauca.....	71
Figura 8. Marco legal de la educación en Colombia	86
Figura 9. Promedio puntajes del cuestionario, versión líder	89
Figura 10. Promedio puntajes del cuestionario, versión clasificador.....	91
Figura 11. Promedio puntajes del cuestionario, versión total.....	92
Figura 12. Ítems del cuestionario sin respuesta vs población que no los diligencio	95

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal “Determinar el estilo de liderazgo organizacional implementado en la Institución Educativa Cauca, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, desde el año 2015 hasta el año 2019”, basándose en el modelo de Liderazgo de Rango Total propuesto por Bernard Bass y Bruce Avolio, que plantean tres estilos de liderazgo, Transaccional, Transformacional y Correctivo/Evitador.

Para tal fin se utilizan diferentes tipos de investigación entre ellas la histórica, descriptiva, cualitativa, cuantitativa, etc. Teniendo en cuenta igualmente, el método deductivo y la observación e implementando técnicas de investigación, como es el Cuestionario Multifactorial del Liderazgo más conocido como el MLQ 5X Versión Corta, diseñado por los autores antes mencionados; a diferencia que en esta investigación se aplica una versión adaptada al contexto Latinoamericano por la Universidad de Chile, siendo el original norteamericano. Adicional a esto se aplican entrevistas semiestructuradas para complementar la recolección de la información y obtener los resultados de la investigación.

En este sentido, para la realización de la investigación se cuenta con el apoyo de la Comunidad Educativa que integra la Institución, entre ellos el Rector, Personal Administrativo, Orientadoras y Docentes. En general, se logra alcanzar unos resultados concretos, cumpliendo con los objetivos propuestos en la formulación de la investigación. Así mismo, se resalta la importancia del desempeño del Rector en el desarrollo y el avance actual que ha alcanzado la Institución.

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the organizational leadership style implemented in the Educational Institution Cauca, located in the municipality of Santander de Quilichao Cauca, from 2015 to 2019, based on the Total Range Leadership model proposed by Bernard Bass and Bruce Avolio, which pose three styles of leadership, Transactional, Transformational and Corrective/Avoider.

Different types of research are used for this purpose, including historical, descriptive, qualitative, quantitative, etc. Also taking into account the deductive method and observation and implementing investigative techniques, such as the Multifactorial Questionnaire of Leadership better known as the MLQ 5X Short Version, designed by the above mentioned authors; unlike in this research is applied a version adapted to the Latin American context by the University of Chile, being the original North American. In addition to this, semi-structured interviews are used to supplement the collection of information and obtain research results.

In this regard, the research is carried out with the support of the Educational Community that is part of the Institution, including the Rector, Administrative Staff, Counsellors and Teachers. In general, concrete results are achieved, fulfilling the objectives proposed in the formulation of the research. It also highlights the importance of the Rector's performance in the development and current progress achieved by the Institution.

INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo ha tomado gran relevancia en el desarrollo organizacional de las empresas a través del tiempo, hasta el punto de que el éxito o fracaso de las organizaciones muchas veces es la manera como se administra o se manejan las diferentes áreas de una organización, empezando por las directivas principales que la componen y llegando hasta las decisiones operacionales. De este modo el liderazgo definido por Lussier y Achua (2014) como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 6), se torna cada vez más importante en el campo organizacional, y con este, los diferentes estilos que desencadena, ya que existen diferentes perfiles para ejercer el liderazgo.

Por otra parte, es importante mencionar que las organizaciones se clasifican según los ámbitos en los que se desenvuelvan, pueden ser empresariales, educativas, religiosas, etc. Y así mismo se desarrollan, aunque con características diferentes la esencia de la administración y el liderazgo es el mismo en todas las organizaciones.

De acuerdo a lo anterior se presenta una investigación para determinar el estilo de liderazgo implementado en la Institución Educativa Cauca ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca desde el año 2015 al año 2019.

En síntesis, el trabajo inicia describiendo la evolución y los estilos de liderazgo a través del tiempo, se profundiza en el modelo de Rango Total del Liderazgo implementado por Bernard Bass y Bruce Avolio, el cual se tiene en cuenta para realizar la investigación, se utiliza una técnica de investigación desarrollada por los mismos autores, y entrevistas como formas adicionales de recolectar datos; y analizando la información finalmente se determina el estilo de liderazgo organizacional implementado en la Institución Educativa Cauca y la importancia del liderazgo estable y la labor del Rector dentro de una organización escolar.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Partiendo de un punto de vista general hasta llegar a uno específico, Madrigal (2005) afirma que:

La sociedad es un conjunto de personas que establecen relaciones durables y organizadas establecidas por instituciones y garantizadas por sanciones y obligaciones. Las personas se asocian con un fin específico, ya sea deportivo, empresarial, religioso, político, cultural, social o económico. A estas asociaciones se les llama organizaciones y tienen al frente a alguien que las guíe, coordine o dirija; al ejercicio de estas funciones se le llama liderazgo. (p.6)

De este modo, las organizaciones creadas con fines comunes se comportan como un conjunto de elementos interconectados entre sí, para el cumplimiento de dichos objetivos, donde la forma de desarrollarse cada aspecto, impacta directamente sobre los otros. Por esta razón se debe tener en cuenta que el desempeño de un área en este caso específico la de talento humano, tiene gran importancia en el desarrollo organizacional, pues constituye la tecnología blanda que garantiza su desempeño. Ahora bien, toda organización cuenta con este recurso, pero la forma de dirigir o administrarlo puede variar de unas organizaciones a otras.

Sin embargo, es importante que en todas las organizaciones se manejen conceptos como la comunicación, el trabajo en equipo y el adecuado manejo del personal, pues estos son algunos de los aspectos importantes que un gerente debe direccionar. Adicionalmente, lo que menciona Arévalo (como se citó en Monroy, 2013):

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica, demanda un sofisticado tipo de destreza social, es imprescindible un liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. (p.3).

A partir de lo anterior se defiende el planteamiento que la forma de dirigir una organización es relevante para su desarrollo. En este sentido, este autor menciona el liderazgo como algo indispensable para direccionar una organización. Sin embargo, hay que tener en cuenta que existen varios estilos de liderazgo que pueden ser aplicados a las organizaciones de cualquier índole, lo cual hace relevante conocerlos y estudiarlos desde unos planteamientos teóricos.

Por otro lado, en las organizaciones escolares el papel del liderazgo quizá se torna más importante que en una empresa de cualquier otra naturaleza, porque como plantea Jiménez y Contreras (2016):

Las empresas prestadoras de servicios educativos requieren de un liderazgo muy particular porque el componente relativo a los estudiantes, objetivo último de la educación, conlleva unas habilidades adicionales y particulares más allá de las propias de la administración escolar. (p.17)

En este sentido, el liderazgo es adoptado en primera instancia por el director de la institución, el cual tiene como tarea primordial según un artículo publicado en la web del maestro CMF (2018):

Lograr que cada uno de la comunidad educativa se motive, y saque de sí mismo lo mejor y así contribuya al bien común; y para ello necesita la cualidad de ejercer el liderazgo, porque de él depende organizar el trabajo en equipo, crear una visión de éxito académico, propiciar y mantener un ambiente de confraternidad, apoyar el liderazgo de otros, planificar desde las bases el cómo mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje y a administrar las personas, los datos y los procesos.

Es decir, por un lado, en estas instituciones el desempeño direccional, impacta en una cadena de actores que va desde directivos hasta estudiantes y por otro lado la Institución Educativa Cauca es un colegio que se constituyó en el año 2009, antes funcionaba como sede del Instituto Técnico Ambiental y se impartía solo formación primaria, luego de su constitución como colegio no contaba con un director fijo, es decir que a cualquier docente le asignaban la labor de liderar de manera temporal, y los directores nombrados duraron poco tiempo, por lo tanto no se tiene como tal certeza de una aplicación de liderazgo determinada; fue a partir del 2015 que nombraron el Rector de propiedad, el cual en la actualidad (2019) sigue ejerciendo la labor. Esto le ha permitido un mayor desarrollo educativo y formal a la Institución y por ende habrá una posibilidad de análisis.

De acuerdo a lo anterior, la investigación determinará el estilo de liderazgo organizacional implementado en la Institución Educativa Cauca desde el año 2015 hasta el año 2019 teniendo en cuenta unas bases teóricas.

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el estilo de liderazgo organizacional implementado en la Institución Educativa Cauca, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, desde el año 2015 hasta el año 2019?

1.2 PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿Qué estilos de liderazgo organizacional existen desde bases teóricas?

¿Qué métodos se pueden utilizar para analizar el estilo de liderazgo organizacional implementado en la Institución Educativa Cauca, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, desde el año 2015 hasta el año 2019?

¿Cómo aplicar los métodos para analizar el estilo de liderazgo organizacional implementado en la Institución Educativa Cauca, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, desde el año 2015 hasta el año 2019?

¿Qué estilo de liderazgo organizacional es implementado en la Institución Educativa Cauca, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, desde el año 2015 hasta el año 2019?

2. JUSTIFICACIÓN

Para empezar, el liderazgo es empleado bajo diferentes estilos o perfiles, es decir que no todas las personas que ejercen el liderazgo lo hacen de la misma forma, lo que abre una oportunidad de investigación en una organización con una naturaleza específica, donde se pueda determinar el estilo de liderazgo empleado por sus dirigentes. En este sentido se propone una organización escolar pública, pues además de desempeñar un papel relevante en la sociedad, son entidades donde se torna más importante el tema del desempeño direccional, pues se caracterizan por ser prestadoras de servicios y manejar una transmisión en cadena de aprendizajes de diferente índole, donde probablemente el desempeño del director se vea reflejado en los demás actores involucrados (administrativos, docentes, estudiantes, etc.). Esto se sustenta principalmente bajo los argumentos de Gento y Cortés (2010) que plantean:

El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado en diferentes niveles: los matices de su ejercicio serán peculiares, con diferencias entre el rol que corresponde a los supremos responsables de la educación en un determinado país, al que incumbe al profesor responsable de un grupo de estudiantes, a los padres de estos últimos, e incluso, a los propios estudiantes en relación con sus compañeros. (p.4)

Igualmente se puede plantear que además de impactar en los involucrados, el estilo de liderazgo también se puede ver reflejado en los resultados de la organización educativa, esto se menciona basado en los planteamientos de autores como Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008) los cuales mencionan que:

En la eficacia de la escuela y la calidad de la educación se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave. Sin embargo, el liderazgo sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas. A pesar de esta falta de acuerdo, nadie niega que existan diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel en el que se produce ausencia de líder. (p.2)

Esto significa que, aunque no está sustentando o comprobado completamente existe una gran posibilidad que el liderazgo influya en los resultados de una institución educativa.

En conclusión, una investigación donde se pueda determinar los perfiles de liderazgo existentes y a su vez, identificar el estilo de liderazgo implementado en la Institución Educativa Cauca, ubicada en Santander de Quilichao Cauca desde el año 2015 al año 2019 permite realizar un análisis profundo desde planteamientos teóricos y resaltar la importancia de tener un rector fijo que cumpla con el perfil



estipulado por el ministerio de educación y que a su vez implemente un estilo de liderazgo organizacional específico para el desarrollo de las funciones de dirección.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el estilo de liderazgo organizacional implementado en la Institución Educativa Cauca, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, desde el año 2015 hasta el año 2019

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Describir los estilos de liderazgo organizacional existentes, desde bases teóricas.
- ✓ Determinar los métodos que se van utilizar para analizar el estilo de liderazgo organizacional implementado en la Institución Educativa Cauca, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, desde el año 2015 hasta el año 2019.
- ✓ Aplicar los métodos para analizar el estilo de liderazgo organizacional implementado en la Institución Educativa Cauca, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, desde el año 2015 hasta el año 2019.
- ✓ Identificar el estilo de liderazgo organizacional implementado en la Institución Educativa Cauca, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, desde el año 2015 hasta el año 2019.

4. METODOLOGÍA

Para la realización de la presente monografía se utilizarán diversos tipos de investigación. Para iniciar, se realizará una *investigación histórica* definida por Cohem y Lawrence (como se citó en Behar, 2008) como:

Un sistema de evaluación y síntesis de pruebas sistematizadas con el fin de establecer hechos, dependencias históricas y esclarecer antecedentes gnoseológicos que demuestren la interacción que siempre ha existido entre las ciencias desde sus propios surgimientos y, de esta manera extraer conclusiones sobre acontecimientos pasados que expliciten vínculos y que permitan encontrar y entender los hechos que justifiquen el estado actual. (p. 41)

Con esta se obtendrá un análisis teórico del liderazgo y los estilos existentes, así como su evolución a través de la historia, teniendo en cuenta los diferentes autores vistos a lo largo de la carrera. También se aplicará, para analizar los métodos que permitan determinar el estilo de liderazgo organizacional implementado en la Institución Educativa Cauca.

Así mismo, se tendrá en cuenta la *investigación descriptiva* definida por Méndez (2011) como:

La investigación donde se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. (p. 231)

A través de esta se describen los estilos de liderazgo y dirección identificados en el análisis teórico, el método a utilizar para realizar la investigación y los estilos de liderazgo y dirección identificados en la Institución Educativa objeto de estudio.

De igual forma, para adquirir la información se aplicarán cuatro tipos de investigación, la primera es la *investigación experimental*, la cual según Ávila (2006):

Tiene como propósito evaluar o examinar los efectos que se manifiestan en la variable dependiente cuando se introduce la variable independiente, es decir, se trata de probar una relación causal. Montgomery (1993) define literalmente el experimento como "... una prueba o ensayo," (p. 1) en la que es posible manipular deliberadamente una o más variables independientes para observar los cambios en la variable dependiente en una situación o contexto estrictamente controlado por el investigador. (p.61)

Esta realizará el control y utilización de variables de análisis, en la aplicación de un cuestionario ya estipulado, donde se determinan unas opciones de respuestas; dicho de otro modo, solo se obtiene la información deseada y se cuenta con una población definida a la cual se va a aplicar. Además, se analizan variables independientes que determinan el comportamiento de una variable dependiente, es decir, que el perfil de liderazgo que se define a través de la investigación se comporta o se establece a partir de unos ítems.

La segunda, es *la investigación correlacional* definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como “Aquella que Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p. 81). Ellos plantean que “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 81). En esta investigación, se utiliza por la correlación existente entre los ítems de análisis y el estilo de liderazgo.

La tercera, es *la investigación cualitativa* según Hernández, et al. (2010)

Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (p. 7)

Esta se aplicará en el análisis del perfil de liderazgo, ya que el cuestionario está diseñado con afirmaciones cualitativas, y adicionalmente se realizarán entrevistas para ampliar la información.

Y la cuarta, es *la investigación cuantitativa* la cual, según Hernández, et al. (2010) “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Ya que, por un lado, aunque el cuestionario está diseñado con variables cualitativas este se evalúa de forma numérica, es decir que el promedio de los puntajes obtenidos en las afirmaciones cualitativas, son las que determinan el perfil de liderazgo.

Finalmente, se utilizará en un aspecto general, el estudio de caso definido por Martínez (2006) como:

Una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996). (p.3)

Este se aplicará como complemento al análisis cualitativo y cuantitativo y teniendo en cuenta las características de tener un sector (educación), lugar (institución educativa cauca) y una zona específica (Santander de Quilichao) para realizar la investigación, una temporalidad definida (Del año 2015 al año 2019) y unas fuentes de investigación primarias y secundarias.

Por otro lado, partiendo de los planteamientos de Méndez (2011) se utilizarán dos métodos de investigación, el primero es *el método de observación*, definido por él como “el proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento” (p. 236). Ya que se espera obtener información mediante el análisis del comportamiento del director y sus colaboradores, así como del ambiente en el que se desenvuelven. Y el segundo es *el método deductivo* que se considera según este autor “como el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales, con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general” (p. 236). Pues en esta investigación se busca identificar el estilo de liderazgo implementado en la Institución Educativa Cauca a partir de unas bases teóricas.

Igualmente, para la investigación se necesitan unas fuentes, las cuales son hechos o documentos que permiten al investigador la recolección de la información. Estas se clasifican en primarias y secundarias:

Las fuentes primarias de acuerdo a Méndez (2011) “son la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento” (p.248). De acuerdo a lo anterior en esta investigación son, el Director (Rector) de la Institución Educativa, el Personal Administrativo, Docentes y demás personas bajo el cargo del director.

Así mismo, *las fuentes secundarias*, definidas por Méndez (2011) como “información escrita que ha sido recopilada y transcrita, por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento” (p.248). Para efectos de esta investigación son, los libros físicos y digitales, pdf, revistas, bases de datos, textos y tesis de grado.

Finalmente, los instrumentos o técnicas a través de las cuales se accederá a las fuentes de información son, *la Observación no participante o simple*, definida por Méndez (2011) como “el análisis que se realiza sin pertenecer al grupo, es decir que el observador solo se hace presente allí con el propósito de obtener la información” (p. 251). En este caso la observación solo se hace mediante visitas esporádicas para obtener la información. Además, se aplicará un *cuestionario*, ya existente, el conocido como el MLQ X5 versión corta (cuestionario multifactorial de liderazgo) en sus dos versiones, líder – clasificador (seguidores), es decir, el cuestionario que se aplicará al director es diferente al destinado a las personas bajo su cargo (son las mismas variables e ítems, pero son redactados de acuerdo a la versión a la que vaya dirigido).

El Multifactor Leadership Questionnaire, conocido comúnmente como el MLQ es un instrumento que involucra nueve variables de más bajo orden que pertenecen a tres factores de más alto orden; es decir las tres variables principales son liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador.

El Liderazgo Transformacional está conformado por las variables Carisma/Inspiracional (la que a su vez contiene a las subvariables Influencia Idealizada Atribuida y Conductual, y Motivación Inspiracional) y Estimulación Intelectual. Por su parte, el Liderazgo Transaccional se compone de las variables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Finalmente, el Liderazgo Correctivo/Evitador, está formado por la Dirección por Excepción Activa y el Liderazgo Pasivo/Evitador (dentro del cual se encuentran la Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire). Además, el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional. Éstas son: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción. (Vega & Zavala, 2004, p.126)

En este sentido, para la calificación se solicita a las personas evaluadas que den su opinión en una escala de 5 puntos respecto a cada ítem así:

- 0 - Nunca
- 1 - Rara Vez
- 2 - A Veces
- 3 - A Menudo
- 4 - Frecuentemente, sino Siempre

De este modo, se saca el promedio de la calificación por ítems, donde cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que, a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene del promedio de todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden.

Así mismo, de acuerdo a lo calificado en la escala anteriormente mencionada cada una de las variables y subvariables tienen una definición operacional, la cual se especifica así; las variables de primer orden son el total del promedio del puntaje directo obtenido en las variables de segundo orden y el total de estas es el promedio de las subvariables o escalas de variable. Estas se describen en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Modelo jerárquico de nueve variables

Variable de Primer Orden	Variable de Segundo Orden	Escalas de Variable	Siglas
Liderazgo Transformacional	1.Carisma/Inspiracional.	1.Carisma:	
		1.1. Influencia Idealizada Atribuida.	II(A)
		1.2. Influencia Idealizada Conductual.	II(C)
	2.Estimulación Intelectual.	2.Motivación Inspiracional.	MI
Liderazgo Desarrollo/Transaccional	3.Consideración Individualizada.	3.Estimulación Intelectual.	EI
	4.Recompensa Contingente.	4.Consideración Individualizada.	CI
Liderazgo Correctivo/Evitador	5.Dirección por Excepción Activa.	5. Recompensa Contingente	RC
	6.Liderazgo Pasivo/Evitador	6. Dirección por Excepción Activa	DPEA
		7. Dirección por Excepción Pasiva.	DPEP
		8. Laissez-Faire.	LF

FUENTE: Vega & Zavala, 2004, p,127, cuadro 4

Cada subvariable tiene unos ítems correspondientes que reúnen la calificación.
(Ver anexo 1)

De igual forma, en cuanto a las consecuencias organizacionales, ya mencionadas, que califica el MLQ, se evalúan con el promedio del puntaje directo obtenido en la escala de cada una de ellas, esfuerzo Extra, efectividad y satisfacción.

De este modo, el cuestionario cuenta en total con 82 ítems que abarcan todas las variables y subvariables a evaluar, logrando brindar para la investigación un resultado concreto y confiable. (Ver el cuestionario en el anexo 2)

Finalmente, para complementar la información se realizarán *entrevistas* con el fin de conocer más a fondo la labor del Rector dentro de la Institución, los cambios en el ejercicio de la labor de dirección después de ser ocupado por él, la percepción más directa del desempeño de la labor del mismo, por parte de los colaboradores, y la importancia de contar con un líder fijo.

De acuerdo a lo anterior, se realizarán entrevistas semiestructuradas definidas por Hernández (2014) como entrevistas “que se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p.403). En este sentido, las entrevistas se realizarán teniendo como base o guía lo siguiente:

- ¿Considera que contar con un Rector nombrado de propiedad beneficia el desarrollo y rendimiento de la Institución Educativa Cauca?
- ¿El hecho de contar con un Rector estable durante los últimos cuatro años ha facilitado o influido en el desempeño de su labor dentro de la Institución?
- Si tuviera que calificar la labor del rector en una escala del uno al cinco donde uno es muy mala y cinco muy buena ¿Qué calificación le daría?
- Desde su perspectiva, dentro de la Institución ¿el Rector ejerce su labor con un papel de jefe (cumple netamente lo asignado) o de líder (su labor va más allá)?
- ¿Cómo ve el desarrollo actual de la Institución?

Estas entrevistas se realizarán teniendo en cuenta algunas características de la población como, tiempo en la Institución y cargo.

Finalmente, se aplicará al Rector una entrevista abierta definida por Hernández (2014) como “las entrevistas que se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (p.403). Esta entrevista se basará básicamente en conocer la labor del Rector dentro de la Institución, ya desde su perspectiva, estrategias de desarrollo, percepción de su grupo de trabajo, desarrollo actual de la Institución, etc.

4.1 UNIDAD DE ESTUDIO (POBLACIÓN EN ANALISIS)

Para la realización de la investigación, la población se definirá según las técnicas de recolección de datos. Inicialmente para la aplicación del cuestionario se definió así:

Tabla 2. Población de la Institución involucrada en el análisis.

POBLACIÓN DE LA INSTITUCIÓN		
CARGOS	CANT	%
Rector	1	2,3
Coordinadores	2	4,7
Secretarios	2	4,7
Orientadoras	2	4,7
Docentes basica primaria	16	37,2
Docentes secundaria y media	20	46,5
TOTAL	43	100

FUENTE: Elaboración propia

Por otro lado, en el caso de las entrevistas, se realizarán así:

Tabla 3. Población a la que se le aplicará las entrevistas semiestructuradas

POBLACIÓN A ENTREVISTAR	
CARGOS	CANT
Coordinadores	1
Secretarios	1
Docentes basica primaria	1
Docentes secundaria y media	4
TOTAL	7

FUENTE: Elaboración propia

5. ESTADO DEL ARTE

En Colombia la educación se remonta a la época de la colonización donde se fueron creando espacios de enseñanza para que los indígenas aprendieran la religión y el idioma español. Estos espacios no eran considerados como escuelas sino más bien eran vistos como indispensables para que los indígenas adoptaran la cultura española (Martínez, 2017).

Las primeras escuelas surgen durante el siglo XVI, las cuales eran dirigidas por la religión católica. Estas se crearon para educar los hijos de los colonizadores quienes profesaban la religión católica, pues ya en este tiempo había varios descendientes de españoles. Las enseñanzas se basaban en leer y escribir inculcando la religión católica, el latín y los valores para aprender a vivir en sociedad (Martínez, 2017).

Una vez los niños aprendieran a leer y escribir y estuvieran en edad de una carrera tenían la opción de escoger entre derecho, educación o teología. Sin embargo, después de la independencia de Colombia, la educación paso a manos del estado, dejando de ser controlada por la iglesia católica, pero esta siguió siendo parte del plan de estudios (Martínez, 2017).

Durante la época de la independencia el acceso a la educación era restringida, solamente tenían ese beneficio específicamente los varones “blancos” (es decir los descendientes de los españoles) y de acuerdo a su estrato social podían llegar a ser bachilleres, maestros, doctores o abogados. Durante este periodo la educación era privada (Martínez, 2017).

En 1835, bajo el mandato del Presidente de la República el General Francisco de Paula Santander y el Ministro de Educación José Ignacio de Márquez; promueven la educación como una herramienta indispensable para el pueblo colombiano dejando así la ignorancia que Colombia tenía en ese tiempo. (Mosquera, 2005, p, 1)

Posteriormente, la Constitución de 1853, fortaleció a la educación; por tal motivo, fue llamado "LA EDAD ORO DE LA EDUCACIÓN" debido, a la creación de varias instituciones, el sistema público y la vinculación de maestros provenientes del exterior. Pero, este sistema duró hasta el año de 1885 ya que, la hegemonía liberal de aquel entonces fue desbancada.

La Constitución de 1886, estableció en uno de sus artículos la participación de la iglesia católica con el fin, de crear a los alumnos diferentes oficios en los que, podían desempeñarse. (Mosquera, 2005, p.1)

Tiempo después, en el año 1870 el Congreso declara que la educación primaria fuera gratuita y obligatoria y para lograrlo ofreció que aplicaría el 4% del presupuesto nacional a la educación. Fue así como a partir de 1886 el gobierno estableció al Ministerio de Educación como el encargado del manejo y control de la educación en Colombia (Martínez, 2017).

En ese mismo año se dividió la educación en primaria, secundaria y profesional y se seguía impartiendo la religión católica.

Posteriormente, la educación se divide en rural y urbana, y la secundaria se fracciona en una técnica y una clásica. Esto fue a principios del siglo XX

Sin embargo, al principio la educación no era valorada, ya que la fracción de la población que vivía en las zonas rurales consideraba que era más importante la agricultura, porque su medio de subsistencia era la siembra. La educación era considerada inútil, representando solo una distracción que hacía que sus hijos se alejaran del trabajo en el campo. (Martínez, 2017)

Según Mosquera (2005) después de la guerra de los mil días se inicia el siglo XX, con una profunda crisis, y una economía decaída hizo que muchos niños y niñas abandonaran la escuela, y, además, el gobierno retomó de nuevo, el Decreto 1872 que promulgaba lo siguiente:

Los Estudiantes urbanos estudiarían la primaria por 6 años y los de la zona rural por 3 años, determinar una educación de segunda categoría; es decir, establecimientos de pésimas condiciones, bajos ingresos para los docentes y poco material de trabajo. A esto se le suma, el autoritarismo de la Iglesia Católica y agregando al currículo materias como: Religión, Lectura y Escritura y Aritmética. (Mosquera, 2005, p, 2)

Más tarde en 1920 Marco Fidel Suárez de Presidente de la República hizo que la educación se volviera Pública y Obligatoria. En 1930 se inicia la capacitación de Docentes en todo el territorio nacional; con el fin, de tener docentes 100% colombianos y enseñanza. En 1946 durante, el mandato de Eduardo Santos el Ministro de Educación Jorge Eliécer Gaitán, promulga en su discurso lo siguiente *Igualdad de la educación, bien dotada de elementos logísticos, humanos y financieros*. (Mosquera, 2005, p, 2).

Así mismo, el Gobierno Nacional en su intento de mejorar el acceso inclusivo al sistema educativo en 1957 “incrementó el porcentaje del presupuesto nacional dedicado para invertir en la educación, resultando ser un 10% del mismo y una parte era dedicado a la educación universitaria.” (Martínez, 2017) Igualmente Carlos Lleras Restrepo mandatario nacional en 1970 creó los *Institutos Nacionales de Enseñanza Media Diversificada (INEM)*, con el fin que la población que culminara el ciclo de la primaria pudiera continuar con su preparación. “Estos tendrían una duración de seis años, divididos en dos ciclos: uno básico de cuatro (4) años y uno denominado profesional que duraba dos (2) años.” (Martínez, 2017) Esta fue “una herramienta indispensable de la educación formal encaminando hacia la formación de bachilleres técnicos.” (Mosquera, 2005, p, 2).

A pesar de las políticas gubernamentales para mejorar el acceso a la educación seguía habiendo factores que dificultaban el ingreso al sistema educativo, entre ellos la ubicación de los centros de enseñanza (la lejanía). Con respecto a lo anterior

en 1977 se ordena la creación de más centros educativos rurales siempre con el fin de incluir a toda la población en el sistema educativo (Martínez, 2017).

En 1980 surgen cambios en la educación universitaria. En ese momento el Ministerio de Educación decide dividir la educación superior en cuatro niveles, los cuales serían: los estudios profesionales intermedios, los estudios tecnológicos, estudios universitarios y los estudios de postgrado, teniendo cada uno una duración distinta.” (Martínez, 2017)

Durante años el Gobierno ha implementado cambios y estrategias en el sistema educativo en busca de mejorar y garantizar mayor acceso, hasta llegar a la estructura que lo compone hoy día. El cual está conformado por la educación, preescolar, básica, media y superior.

La primera, la educación preescolar, va dirigida a niños y niñas de 3 a 6 años. La segunda, la educación básica comprendida por la primaria (niños y niñas entre 6 y 12 años) y la secundaria (niños y niñas en edades comprendidas entre 12 y 16 años), la tercera, la educación media que comprende dos años decimo y once, y al finalizarla se otorga el título de bachiller; y por último la educación superior, donde se inicia la preparación profesional, técnica o tecnológica en un área específica.

La educación primaria es totalmente gratuita, mientras que la educación secundaria no, ya que se debe pagar cierto porcentaje dependiendo de los gastos que tenga cada familia. Al igual que sucede con la educación secundaria, la educación media no es del todo gratuita ya que se debe pagar una parte y otra parte va por cuenta del Gobierno (Martínez, 2017).

En la educación superior impartida por universidades públicas se aplica lo mismo que para la educación secundaria y media, pero en este caso el costo es más elevado (Martínez, 2017).

Lo anterior se estableció en la ley general de la educación (ley 115 de 1994) la cual fue impartida por el Presidente de la República Cesar Gaviria Trujillo y la Ministra de Educación Maruja Pachón, la cual se basa en los principios de la constitución política y el derecho a la educación de cada persona, “en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación cátedra y en su carácter de servicio público.” (Mosquera, 2005, p, 3)

Además de establecer la estructura del sistema educativo esta reforma incluye temas como “la capacitación, preparación y escalafón de todos los docentes, entre otros temas que borró una tradición y fallas que venía presentando la Educación desde sus inicios.” (Mosquera, 2005, p, 3)

Esta Ley ha venido reformándose; el sistema de calificación se realiza por logros, es decir, que mediante una escala numérica se determina si el estudiante ha logrado alcanzar el promedio, por otro lado, las habilitaciones ya no son simplemente, estudiar la materia perdida sino se hace una recuperación y automáticamente el estudiante ha pasado al grado siguiente.

Por ende, la educación de Colombia es considerada mundialmente como de baja calidad ya que, con tanta reforma y estudio cada día la calidad va desmejorando. (Mosquera, 2005, p, 3)

A través del tiempo se siguen introduciendo leyes y decretos que modifican el funcionamiento del sistema educativo en Colombia como la expedición de la Ley 715 del 21 de diciembre de 2001. Según Rodríguez (como se citó en Pulido, 2014):

Entre los principales efectos generados por la norma se menciona: la afectación del proceso de descentralización educativa, la transformación de los rectores y de los directivos docentes en gerentes responsables de la eficiencia y la calidad del servicio educativo, la implantación de la evaluación anual para directores y rectores, la fusión de las instituciones educativas mediante la administración única por establecimiento, la creación del Fondo de Servicios Educativos para cada institución, para financiar los gastos distintos a los de personal, la asignación de recursos por alumno matriculado o población atendida, las restricciones financieras para contratación y nominación y para ascenso en el escalafón, la inestabilidad de los maestros y la supresión del derecho de traslado por solicitud de los docentes, el incremento del tiempo para ascenso en el escalafón a partir del grado once y la eliminación de estímulos; y la introducción de la contratación del servicio educativo con entidades privadas de lucro especializadas en educación (p. 6).

Sin embargo, todos los gobiernos han seguido la ley general de la educación en sus planes, independientemente de las reformas que se introducen. En los últimos años, por ejemplo,

Durante el gobierno de Álvaro Uribe Vélez con su política de “revolución educativa”

Logró afianzar el modelo neoliberal concebido para la educación y consolidarlo mediante la implantación de un modelo de gestión, hecho que puede ser caracterizado como su mayor logro. Ese modelo se basa en tres énfasis: el incremento de la cobertura, medido por matrícula; el mejoramiento de la calidad, medido por los resultados de los estudiantes en logros de aprendizaje por pruebas censales sobre estándares y competencias, y los esfuerzos por el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia en la gestión del sistema y de las instituciones educativas. (Pulido, 2014, p, 23)

Por otro lado, en el gobierno de Juan Manuel Santos siguió el rumbo y anunció la educación como el combustible para las locomotoras de la prosperidad. En su mandato se enfocó en firmar un tratado de paz lo que ponía en el orden del día la necesidad de gobernar para el posconflicto, escenario donde la educación para la paz y la reconciliación se convierte en una estrategia de primer orden (Pulido, 2014).

Del primer mandato se destacan la política de gratuidad educativa (Decreto 4807 de 2011), la fallida reforma de la Ley 30 de 1992 (educación superior) y el impulso de la atención a la primera infancia. Santos dice que estableció

la gratuidad de grado 0 a 11, y no es cierto. Lo que hizo fue universalizarla, basado en particular en una sentencia de la Corte Constitucional (C-376 de 2010). La gratuidad ya venía del gobierno Uribe en términos más acordes con el artículo 67 de la Constitución (Mera, 2018).

En su segundo mandato se resalta el pacto que firmó con el movimiento Todos por la Educación, el cual según Villota (2014) es:

1. Crecimiento de la inversión en educación hasta llegar al 7 por ciento del PIB en final del cuatrienio
2. Cobertura total a 2,5 millones de niños con atención integral (educación, nutrición, salud y apoyo psicológico), dentro del programa 'De Cero a Siempre'
3. Se invertirán cada año dos billones de pesos en excelencia docente
4. Inversión anual en infraestructura de 1,5 billones de pesos para garantizar la jornada única escolar
5. Más herramientas tecnológicas para los maestros, maestras y estudiantes.
6. Generación de 550 mil nuevos cupos gratuitos en educación superior con sostenimiento en los próximos cuatro años y una inversión de 4 billones de pesos.
7. Más inversión en investigación y emprendimiento.
8. Recuperación de 4 mil escuelas rurales.
9. Por una Colombia bilingüe

Así mismo, en el año 2015 se expidió el Decreto Único Reglamentario que recopila todas las normas en materia de educación.

Es así, como durante todos los Gobiernos se ha buscado mejorar la calidad y el acceso a la educación generando reformas al sistema educativo, pero siempre basándose en la Ley General de la Educación (ley 115 de 1994). Y en la actualidad (año 2019) basándose en el Decreto Único Reglamentario que es la norma jurídica en el sector de la educación.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEORICO

Desde tiempos inmemoriales se han creado grupos en la sociedad con objetivos comunes, los cuales más tarde serían denominados organizaciones. En términos más formales se define organización como un grupo de dos o más personas que se reúnen con un objetivo en común, las cuales se caracterizan por contar con una estructura para la realización de actividades que permitan alcanzar el propósito deseado. Este concepto fue construido a partir de la recopilación de varios autores como Koontz & Weihrich (1998), Stephen P. Robbins (2000), James Stoner (1998) y Bernardo Kliksberg (1975).

Así mismo, a través del tiempo estos grupos requirieron ser dirigidos, ya que era necesario darle un orden y un control a las actividades realizadas para alcanzar los objetivos, fue allí donde surgió el término administración, definida a partir de Hitt, Black y Porter (2006), Idalberto Chiavenato y Koontz y Weihrich (1998), como un proceso organizado que busca el alcance de los objetivos de la manera más eficiente, aplicando técnicas para la mejor utilización de los recursos tanto tangibles como intangibles. Sin embargo, según Sánchez (2017)

Los primeros teóricos organizacionales se preocupaban más por aspectos técnicos y dejaban de lado las personas. Estas últimas comenzaron a constituirse en centro de interés a finales de la década del veinte del siglo pasado con el experimento de Hawthorne como lo documentan los trabajos de Aktouf (2001a), Dávila (2001) e Ivancevich, Donnelly y Gibson (1994), entre otros. (p.16)

En este experimento se dedicaron a estudiar los efectos que las características físicas del ambiente de trabajo tenían en la productividad de los trabajadores. Pero según Sánchez (2007) fue

A partir de la década del cuarenta y principios del cincuenta donde se establecen los fundamentos de la dirección de personal a través de dos enfoques: el de las Relaciones Humanas y el de las ciencias de la conducta. A partir de esta época fueron múltiples los estudios, como por ejemplo Lewin (1951), Argyris (1957), Maslow (1954), McGregor (1960), Likert (1965), que estipularon las necesidades de que los gerentes aprendieran a utilizar las capacidades del personal, haciendo mayor énfasis en las virtudes que éstos debían desarrollar para lograr su exitoso direccionamiento, destacándose la capacidad de comunicación, crear un ambiente positivo de trabajo, resolver conflictos, etc. (p. 3)

De este modo, es así como poco a poco a través del tiempo fue surgiendo el liderazgo, el cual ha ido tomando relevancia y ha sido tenido más en cuenta para el ejercicio organizacional.

Ahora bien, el liderazgo es un concepto con innumerables definiciones, sin embargo, para este trabajo se partirá de un concepto creado mediante la recopilación de varios teóricos como: Lussier y Achua, Koontz y Weihrich, Chiavenato, Stoner J, Freeman K y Gilbert D. Los cuales coinciden en que la principal característica del liderazgo es la influencia en las personas para alcanzar unas metas u objetivos grupales, es decir que el liderazgo puede definirse como la capacidad o el proceso de influencia de una persona sobre otras para alcanzar metas o fines comunes donde se benefician todos los involucrados.

En este sentido, si hablamos del concepto de liderazgo y sus teorías, están han ido evolucionando a través del tiempo, inicialmente se habló de *la teoría del gran hombre*, la cual es considerada como la primera en la evolución del estudio del liderazgo (principios de siglo XX). Esta teoría es basada en estudios de grandes líderes de la historia del mundo, entre ellos Alejandro Magno, donde lo que se buscaba era identificar las características que los diferenciaban de los demás, llegando a la conclusión que los líderes nacían no se hacían. Es allí donde Daft (como se citó en Giraldo y Naranjo, 2014) menciona que:

Esta teoría enmarcada dentro del primer micro nivel de las teorías del liderazgo, se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores. (p.19)

Así mismo, en la década de 1920 se encuentra *la teoría de los rasgos*, que surgió de las hipótesis de la teoría del gran hombre donde se mencionaban las posibles características que tenían los líderes, que los diferenciaban de las demás personas, entonces empezaron a realizarse estudios sobre estos rasgos.

En este sentido, Castaño (2013) menciona que “Los autores que defienden estas teorías manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo” (p.4). De este modo, según Serna y Machado (1998) “esta teoría busca señalar las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los demás” (p.17). Esta teoría fue desarrollada principalmente por Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli (como se citó en Serna y Machado, 1998) los cuales plantearon que “el líder posee un conjunto de características físicas, mentales y de personalidad relacionadas con la tarea y aspectos sociales con los cuales nace y son determinantes para identificar su habilidad para el liderazgo” (p.17).

Por otro lado, hacia la década de 1950, las investigaciones se fueron desviando hacia las formas de actuar de las personas, tomando gran importancia los comportamientos y dando paso a *las teorías conductuales*. De acuerdo a Serna y Machado (1998):

Esta teoría propone que ciertos comportamientos específicos son los que diferencia a los líderes de los que no son. Es aquella que supone que los líderes poseen conductas ideales que los hacen destacarse en cualquier grupo. La idea central de esta tendencia consiste en analizar lo que el conductor hace y cómo se comporta en el desempeño de sus funciones. Esta corriente fue desarrollada por estudios realizados por la universidad de Ohio State (1945) y la universidad de Michigan (1961); Robert Blake Jane Mouton con su famoso Grid o rejilla gerencial (1964) y los profesores Bowers y Seashore con el enfoque de los cuatro factores del liderazgo (1964). (p.17-18).

Más tarde, surgieron *las teorías contingenciales o situacionales*, las cuales reunían los anteriores aspectos, pero además adoptaban como relevante la forma en que interactuaban los líderes y sus seguidores con el entorno en el que se desarrollan, es decir la eficacia del liderazgo y la situación en que se desenvuelve.

En otras palabras, según Giraldo y Naranjo (2014) “las tres variables fundamentales para esta teoría son la relación que se da entre el líder y sus seguidores, la estructuración de las tareas y el poder que ejerce el líder” (p. 29). De este modo, según Daft (como se citó en Giraldo y Naranjo, 2014), dentro de esta teoría se encuentran dos grandes modelos:

El Modelo de contingencia de Fiedler que se diseñó para identificar la tendencia de los líderes, si es hacia las tareas o las relaciones, el cual sirve para integrar el estilo del líder con la situación y el Modelo situacional de Hersey y Blanchard que es un nuevo análisis a la rejilla del liderazgo, sin embargo, este modelo se centra en las características de los seguidores para determinar la eficacia del comportamiento del líder. (p.30)

Sin embargo, es importante mencionar otros autores como Robert Tannembawm, Warren H. Schmidt (1973, el liderazgo como un continuo), Robert House (teoría de la trayectoria a la meta), Víctor Vroom y Phillip Yetton (modelo de participación del líder).

Por otra parte, después de la anterior teoría, aparece ya un enfoque contemporáneo o emergente que según Anarita Z (como se citó en Gutiérrez, Gracia y Quiñonez, 2016):

Considera otros aspectos del liderazgo, como lo moral y lo ético, lo holístico, la complejidad e incertidumbre, así como la consideración en la capacidad de los subordinados para desarrollarse y considerar no solo sus intereses personales, sino también los del grupo, organización y sociedad. (p.5)

En este sentido, las teorías que hacen parte de este grupo son *las de influencia y las de relaciones*. Por lo que se refiere a las de influencia, la principal es *el liderazgo carismático*, Este según Daft (como se citó en Giraldo y Naranjo, 2014):

No está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma. El carisma es una cualidad que estimula e impulsa a los seguidores de tal manera que realizan actividades que están fuera de sus obligaciones, logrando resultados positivos. Esto significa que un líder basado en el estilo carismático, es capaz de influenciar, inspirar y motivar a los seguidores para que realicen más de lo que normalmente harían. Un líder basado en este tipo de liderazgo no exige atención debido a su posición de poder, la capta debido a sus cualidades y personalidad. (p. 33 -34)

Igualmente, se conocen otros teóricos de este enfoque como lo son House (1977), Burns (1978), Bass (1985), Conger y Kanungo (1987), entre otros.

Por otro lado, en las teorías de las relaciones se encuentran dos tendencias principales la primera es el *liderazgo transaccional*. Según Bernard Bass (como se citó en Serna y Machado 1998) “Ocurre cuando una persona toma la iniciativa de hacer contacto con el propósito de intercambiar algo valioso. Los líderes transaccionales reconocen las necesidades y deseos de sus seguidores y clarifican como ellos deben ser satisfechos si son utilizados esfuerzos adicionales” (p.19). Así mismo, Salazar y Gómez (como se citó en Giraldo y Naranjo, 2014) concuerdan en que el liderazgo transaccional

Se basa en dos características fundamentales: La primera es Recompensa contingente, donde se otorgan recompensas a los seguidores dependiendo del cumplimiento de las metas y consecución de objetivos; y la segunda Dirección por excepción, donde se realizan retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones por no cumplir los objetivos y las metas. (p.36)

Sin embargo, aunque Bernard Bass en 1980 promovió la comprensión del liderazgo transaccional, otro autor como Max Weber a mediados del siglo XX, estableció la idea de diferentes estilos de liderazgo, uno de los cuales se volvió conocido como liderazgo transaccional y James MacGregor Burns, un pionero en el campo de los estudios de liderazgo, avanzó la teoría del liderazgo transaccional en 1978.

Siguiendo el orden, la segunda tendencia de relaciones es *el liderazgo transformacional*, el primer teórico en introducir el concepto o desarrollar la idea fue James Burns en el año de 1978. Burns (como se citó en Sánchez, 2017) definió el liderazgo transformacional como “aquel que consigue cambios importantes en los seguidores y eleva la moral y motivación de éstos a través de su influencia personal” (p. 64). Así mismo, Según Yukl y Van Fleet (como se citó en Sánchez, 2017)

El Liderazgo Transformacional se refiere a los procesos de influenciar mayores cambios en las actitudes y supuestos de los miembros de la organización (cultura) y construir compromiso para mayores cambios en los

objetivos y estrategias de la organización. Implica influencia del líder sobre los subordinados, pero su efecto es para empoderar a los subordinados quienes se hacen líderes y agentes de cambio también. (p. 64 – 65)

Así mismo, el liderazgo transformacional a diferencia del transaccional busca el alcance de los objetivos mediante una inspiración impartida a los seguidores, no mediante recompensas o castigos. Adicionalmente, autores como Tichy y Devana (1989), Peter Koestenbaum (1991), Lupano y Castro (2018), Bass, B.M. (1990), entre otros, son teóricos de este modelo.

En definitiva, al realizarse un recorrido por las teorías del liderazgo se puede notar claramente la evolución, es decir como inicialmente se tenían en cuenta muy pocos aspectos en la definición de un líder y a través del tiempo se fueron reuniendo más elementos hasta llegar a las teorías contemporáneas donde el desempeño de un líder carece de un desarrollo integral no solo de sí mismo, sino también de sus seguidores, este planteamiento lo sustenta Valdez (como se citó en Gutiérrez, Gracia y Quiñonez, 2016) quien menciona que el liderazgo

Hoy día constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los trabajadores, que les permita un correcto enfoque ante los cambios del entorno y un mejoramiento continuo de su desempeño y de los resultados de trabajo de la organización. (p.5)

Esto significa que en el siglo XXI el liderazgo reúne muchos más elementos, por ejemplo, es claro que el concepto de liderazgo y dirección aunque para algunas personas son vistos como iguales, algunos autores sustentan que son términos totalmente distintos, es allí donde juega un papel importante lo que Kotter, J. (1990) plantea en su trabajo (el factor del liderazgo) él dice que, aunque el liderazgo y la administración sean dos elementos con significados diferentes, para que en esta época se maneje una organización de una forma efectiva se necesita reunir los dos conceptos, es decir la administración, definida por él como “el proceso de planear y presupuestar, organizar y promover personal, controlar y resolver problemas” (p.6) y el liderazgo que lo define como “el proceso de establecer una dirección, alinear a la gente, motivar e inspirar a la gente”(p.6). es decir, que según este autor se necesita un modelo basado en Visión de la organización y generar estrategias, pero con un equipo humano motivado que convierta la visión en realidad.

Es decir, que la importancia del liderazgo en las organizaciones de la época moderna marca una mayor relevancia, porque como menciona Koontz y Weihrich (1998) “la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz” (p. 532).

Así mismo, Noriega (2008) dice que

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

Es así, como se enmarca claramente la importancia de un liderazgo en las organizaciones y la relevancia de definir un perfil de liderazgo, teniendo en cuenta lo planteado por Kotter se entiende que en la época contemporánea se deben manejar los estilos de dirección (administración) y estilos de liderazgo en un solo concepto ya que ambas definiciones se integran en las teorías emergentes para dirigir una organización de una forma efectiva.

Del mismo modo, así como el liderazgo cumple un papel importante en las organizaciones de cualquier índole. Es importante mencionar el papel que desempeña el liderazgo en las organizaciones escolares que son el campo en el cual se va realizar la investigación.

Para iniciar, las organizaciones escolares, en resumen, según el ministerio de educación, son centros de enseñanza compuestos por un conjunto de recursos tangibles e intangibles cuya principal finalidad es prestar un año de educación en cualquier nivel ya sea preescolar, básica o media.

Ahora bien, en estas entidades el liderazgo toma un papel más integral y relevante porque como menciona Maureira (2006) las organizaciones educativas exigen que:

El liderazgo impulse; por un lado, la facilitación de elementos esenciales para la tarea didáctica, y, por otro, la organización inteligente de la información para conocer e innovar en el que hacer educativo. En otras palabras, se busca que el liderazgo abrace un modo de trabajo pedagógico de vanguardia y manifestación esencial en la dirección de los centros hacia la eficacia. (p.4)

En este sentido, en estas instituciones el líder principal es el rector (director educativo) definido como, la persona que dirige todos los procesos dentro de la institución y que tiene bajo su responsabilidad todos los recursos allí existentes, desde las personas hasta los materiales y es la conexión que tienen las organizaciones escolares con las autoridades (Rodríguez, 2013). Con respecto a esto Sammons, (como se citó en Maureira, 2006) plantea que “En forma recurrente, la gran mayoría de los estudios de eficacia escolar, a través del tiempo, han señalado que, detrás de un centro eficaz, subyace la figura de un director que ejerce un liderazgo efectivo” (p. 8). Es por esto que se busca conocer el perfil o estilo de liderazgo (conjunto de características que definen a determinado jefe) implementado en la Institución Educativa Cauca entre el año 2015 y el año 2019.

De acuerdo a lo anterior, se tiene claro las teorías que envuelven la evolución del liderazgo hasta la época contemporánea, sin embargo, de cada teoría surgen unos estilos de dirección y liderazgo, lo cual es el objetivo último de esta investigación.

Para iniciar encontramos a Kurt Lewin uno de los primeros estudios de las teorías del liderazgo. Según Koontz y Weihrich (1998)

Estas primeras explicaciones de los estilos de dirección y liderazgo, se dieron principalmente a partir del uso que los dirigentes le daban a la autoridad que se les había conferido. Según la teoría los líderes aplican tres estilos básicos; *el líder autocrático, el líder democrático o participativo y el líder liberal* o de “rienda suelta”. (p.537)

Así mismo, Rensis Likert realiza innumerables investigaciones donde desarrolla varios conceptos y enfoques que le permitieron constituir una herramienta para comprender el comportamiento de los líderes y dirigentes. Esta herramienta se compone de 7 características o variables cada una con unas respectivas dimensiones, la cual aplico en sus investigaciones y logro determinar que, según el comportamiento de los administradores, se pueden identificar 4 sistemas o estilos administrativos, los cuales explica Sánchez (2017) así: “el Sistema 1. Administración explotativa o autoritaria, el sistema 2. Administración benevolente-autoritaria, el sistema 3. Administración consultiva y el sistema 4. Administración de grupo participativo” (p. 51- 52).

Por otra parte, Robert Blake y Jane Mouton desarrollaron en 1964 una de las herramientas más conocidas en el ámbito de la medición o establecimiento de los estilos de dirección: el Grid o Rejilla gerencial, es una matriz compuesta por dos dimensiones, estas son preocupación por la producción y preocupación por las personas. En el marco del estilo se mide en una escala de 1 a 9 el grado de interés en cada una de las dos dimensiones, donde 1 es el nivel de interés más bajo, 9 el nivel de interés más alto y 5 un nivel de interés intermedio, así en el punto donde se encuentran estos intereses definen el estilo de dirección y liderazgo del grupo.

Así, teniendo en cuenta que de este modelo pueden salir muchas combinaciones, según Blake y Mouton (como se citó en Sánchez, 2017) las básicas son siete: “(1,1) La administración empobrecida, (9,1) La administración de autoridad y obediencia, (5,5) La administración de medio camino, (1,9) La administración de club campestre, (9,9) La administración en equipo, (9+9) Paternalismo/maternalismo y el Oportunismo” (p. 55 – 56).

Igualmente, encontramos estilos de dirección basados en las situaciones también llamados contingenciales, es donde se plantea que los estilos de dirección y liderazgo se adaptan a la situación que afronta el líder. Es allí donde Fred E. Fiedler en 1967, se preocupa por establecer si son las tareas o las relaciones los que motivan un estilo. Según Koontz & Weihrich (1998) Fiedler detecto tres dimensiones críticas las cuales son: “Poder otorgado por el puesto, estructura de las tareas y relaciones líderes – miembros” (p. 545 – 546). De este modo, Fiedler creo un

instrumento para medir la inclinación de los líderes hacia estas variables de acuerdo a la situación. Según Sánchez (2017)

Fiedler estableció ocho niveles situacionales producto de los continuos situacionales que genera el peso relativo de las tres variables anteriormente descritas, donde el primero (1) es muy favorable y el último (8) es muy desfavorable. Cuando de la combinación de estos factores resulten unas condiciones muy favorables o muy desfavorables para el líder, entonces sería siempre más efectivo un estilo de LO orientado hacia la tarea; en tanto que, si por el contrario las condiciones situacionales tuvieran sólo una favorabilidad intermedia, entonces la efectividad correspondería mayormente a un estilo de LO orientado a la relación personal. (p. 59).

De igual manera, en los estilos de dirección basados en las teorías contingenciales encontramos el modelo de Hersey y Blanchard (1969) el cual plantea dos dimensiones partiendo del concepto de madurez, el plantea dos tipos, madurez psicológica y madurez para el puesto, las cuales pueden medirse en niveles bajos o niveles altos. Estas dos dimensiones de conducta en combinación, crean un estilo de líder, la conducta de tarea o la conducta de relación, es decir de acuerdo con la madurez que se adapten a la situación.

En este sentido, a partir de las dos dimensiones, como son consideradas independientes, se ubican en dos ejes diferentes lo que permite obtener cuatro cuadrantes, ya que este funciona similar al modelo de la Rejilla gerencial. Estos cuatro cuadrantes son los que se identifican con los cuatro estilos básicos de dirección y liderazgo, los cuales, según Sánchez y González, Baquero y Sánchez, y Lussier y Achua (como se citó en Sánchez, 2017) se pueden definir de la siguiente forma: “E1 (Ordenar), E2 (Persuadir), E3 (Participar) y E4 (Delegar)” (p. 62 – 63).

Por otro lado, ya entrando a la época contemporánea o mejor dicho a los estilos de dirección, en la época de las teorías integrales emergentes que lo que buscan según Lussier & Achua (2002) es reunir todas las características de la teoría de los rasgos, de la conducta y de contingencia y aunque son innumerables los aportes que han surgido para contribuir a los estilos de dirección y liderazgo, aquí se destaca dos básicos, que son el Líder Transaccional y el Líder Transformacional. Según Koontz & Weihrich (1998):

Los Líderes Transaccionales identifican que necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia. (p. 552)

Por otra parte, según Castaño (2013) el Líder Transformacional:

Motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. (p.16)

Sin embargo, para efectos de esta investigación se tendrá en cuenta los estilos de Liderazgo Transaccional, Transformacional y el Liderazgo Correctivo/Evitador (no liderazgo) desde la perspectiva planteada por Bernard Bass y Bruce Avolio. Estos autores (como se citó en Vega y Zavala, 2004) definen el Liderazgo Transformacional como:

Un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. (p. 22)

Así mismo, definen el Liderazgo Transaccional como:

Aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción. (p. 22)

A partir de estos conceptos estos autores crearon el modelo de *Liderazgo de Rango Total* basándose en la idea que, aunque estos estilos de liderazgo son diferentes, ellos plantean que el Liderazgo Transformacional es una expansión del Transaccional. Es decir que ellos plantean que un líder, aunque sea transformacional puede tener características transaccionales pudiendo experimentar cada estilo de alguna forma, incluyendo el Liderazgo Correctivo/Evitador, el cual será explicado más adelante. En este sentido, el modelo de liderazgo de rango total incluye las características de los tres estilos (Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador) y está conformado por tres dimensiones:

La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo, la dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño y la dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo. (Vega y Zavala, 2004, p. 22)

A partir de lo anterior, estos autores plantean que, en su modelo, ningún estilo de liderazgo es “necesariamente el correcto”, ya que todo va en función de diversos factores como el contexto, las necesidades, los objetivos y las habilidades de los seguidores. Es allí donde los líderes deben aprender a distinguir el estilo apropiado para adaptarse a dichos factores. Sin embargo, se menciona que el punto esencial del Modelo de Rango Total es la capacidad que tenga el líder para seleccionar el estilo de liderazgo apropiado y “es el Líder Transformacional el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo” (Vega y Zavala, 2004, p. 26).

En ese sentido, se plantea que en el Modelo de Liderazgo de Rango Total no hay estilos puros de liderazgo, sino que se tienen conductas, actitudes y características que se inclinan más por un estilo.

Así mismo, como se pudo evidenciar anteriormente, el Modelo de Liderazgo de Rango Total tiene muchas semejanzas con planteamientos de liderazgo situacional, donde se plantea que:

El Liderazgo Transformacional y Transaccional son probablemente desplegados por un mismo individuo en diferentes cantidades e intensidades (Bass, 1985). Esta aseveración está respaldada por evidencia empírica, de que los líderes efectivos usan una amplia variedad de comportamientos dependiendo de la situación en que se encuentren para influir cambios mayores en la organización (Bass, Waltman y Einstein, 1985, en Bass, 1985; Yukl, 1998, Brown y otros, 1996). (Vega & Zavala, 2004, p, 33)

Sin embargo, el liderazgo situacional y transformacional se pueden diferenciar en el rango de conductas que poseen los líderes y el efecto que causan en sus seguidores.

Igualmente, según Bass (como se citó en Vega y Zavala, 2004) “los líderes transformacionales despliegan todos los estilos de decisión, pudiendo ser directivos, negociadores, persuasivos, consultativos, participativos o delegativos” (p, 33). En este sentido, según Grojean y Hanges (como se citó en Vega y Zavala, 2004), Bass y Avolio consideran que los cuatro factores transformacionales pueden ser logrados a partir de cualquiera de estos estilos. Lo anterior se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4. Descripción de liderazgo participativo versus directivo y los componentes del liderazgo transformacional

Componentes del Liderazgo Transformacional	Estilo Participativo	Estilo Directivo
Consideración Individualizada	Qué podemos hacer como grupo para dar a cada uno el apoyo necesario para desarrollar sus capacidades.	Yo te proveeré del apoyo que necesitas en tus esfuerzos por desarrollarte en el trabajo.
Estimulación Intelectual	Podemos tratar y buscar las presunciones como grupo, sin criticar las ideas del otro. Hasta llegar a tenerlas todas revisadas.	Revisa este problema y cuestiona tus presunciones.
Motivación Inspiracional	Trabajemos en conjunto para alcanzar nuestras aspiraciones y metas por el bienestar del grupo.	Necesitas decirte a ti mismo siempre que estás siendo cada día mejor. Debes buscar tu progreso y continuar construyéndote.
Influencia Idealizada	Podemos ser un equipo ganador por nuestra fe en el otro. Necesito tu apoyo para alcanzar nuestra misión.	Alea iacta est. Debes confiar en mí y mi dirección para alcanzar lo que en conjunto debemos hacer

FUENTE: Bass y Avolio, 1993, en Grojean y Hanges, 2000, citado por Vega & Zavala, 2004, p. 34, cuadro 1

A partir de lo anterior se entiende que dependiendo del contexto no es en si el liderazgo lo que cambia sino los patrones de comportamiento del líder.

De igual forma, Bass (como se citó en Vega y Zavala, 2004) identificó algunos aspectos que tendrían incidencia en la emergencia y la efectividad del Liderazgo Transformacional. Estos factores serian desde un punto de vista general el ambiente externo, el ambiente organizacional y la personalidad y los valores del líder transformacional. En el primer aspecto se refiere a lo que está sucediendo en variables externas como lo son, el medio histórico y social y el medio económico. En el segundo aspecto o ambiente organizacional se encuentran variables como el tipo de organización, los factores contextuales internos de la organización (orientación organizacional, sistema de tarea organizacional, tipo de estructura

organizacional y el modo de dirección organizacional). Dando continuidad al ambiente organizacional se encuentran otras variables como la tecnología, el tipo de equipo (profesionalismo y repetitividad de la tarea), la política organizacional, las características de los subordinados y superiores y las características de la tarea. Igualmente, en cuanto al tercer factor, personalidad y valores del Líder Transformacional, algunas características y rasgos personales pueden fomentar la aparición de conductas transformacionales más que otras, lo mismo sucede con los valores y creencias personales. Es decir que una personalidad activa o proactiva está más relacionada con conductas transformacionales que la personalidad reactiva y las reacciones a las situaciones tienen mucho que ver con las percepciones o estructura ética del líder.

Por otro lado, es importante mencionar los mecanismos de motivación en los que se basan el Liderazgo Transformacional y Transaccional. El Liderazgo Transaccional es explicado por Bass mediante la teoría de las expectativas de Víctor Vroom. Según Vega & Zabala (2004)

Vroom (Davis y Newstrom, 1991) explica que la motivación es producto de tres factores, a saber: valoración de la recompensa deseada (valencia), probabilidad de que el esfuerzo que se realice produzca un desempeño exitoso (expectativa), y estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad). (p. 46)

En resumen, según Bass (como se citó en Vega y Zavala, 2004) el rol específico del Líder Transaccional y su efecto en la motivación se explican por los comportamientos en la relación supervisor – subordinado así:

1. Reconocimiento y clarificación del rol y requerimientos de la tarea. Este comportamiento del líder, se relacionaría con los niveles de confianza de los seguidores, es decir, la clarificación del rol daría suficiente confianza al subordinado, para atreverse a desplegar el esfuerzo necesario.
2. El Reconocimiento de lo que el subordinado quiere obtener por su trabajo, sus necesidades y deseos. Lo importante de esto, es que no basta el simple reconocimiento, sino que el Líder Transaccional además clarifica cómo estas necesidades y deseos serán satisfechos en el futuro.
3. Intercambios de recompensas y promesas de éstas, por el posible esfuerzo del seguidor.
4. Responsabilidad a los intereses del seguidor, si éstos pueden alcanzarse con su trabajo. (p. 47 - 48)

De este modo, los Líderes Transaccionales construyen un conjunto de metas basándose en el esfuerzo esperado, analizando las necesidades de sus seguidores.

Sin cuestionar las metas de la organización, concentrándose en el compromiso – control y enfocándose sobre el proceso.

Así mismo, el Liderazgo Transformacional abarca conductas tanto transaccionales como laissez-faire las cuales deberá desplegar de acuerdo al contexto; es por eso que Bass utiliza la teoría de las expectativas para describir los mecanismos de motivación de este estilo de liderazgo. Sin embargo, considera que no es suficiente, debido a que este busca ir más allá. Por esta razón para describir el proceso motivacional del Liderazgo Transformacional se utilizan otras tres teorías. La primera es la teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, el cual propuso una estructura piramidal de necesidades;

estableciendo una distinción, por una parte, entre necesidades deficitarias o de carencia, y, por otra parte, de necesidades de crecimiento o desarrollo. Dentro de las necesidades de carencia (necesidades de orden inferior) Maslow engloba las necesidades fisiológicas, de seguridad, pertenencia y valoración. Cuando las necesidades de carencia están satisfechas, comienzan a emerger las orientadas hacia el crecimiento (necesidades de orden superior). La motivación aparecería por las necesidades que aún no están satisfechas, de manera que las que ya han sido cubiertas dejan de ser motivantes. (Vega y Zavala, 2004, p, 50 - 51)

Bass toma este modelo y la alteración del nivel de necesidades de la jerarquía del seguidor enfocándose en las necesidades más altas, lo que plantea como uno de los mecanismos motivadores del Líder Transformacional a lo que Vega & Zavala (2004) ejemplifican así, “la consideración individualizada del líder, le permite conocer las necesidades y expectativas de los seguidores, y actuar de acuerdo con éstas, apuntando al crecimiento personal de cada subordinado” (p.52). Sin embargo, para Bass no se completa y plantea la existencia de otros dos factores motivacionales transformacionales que son: *la expansión del rango de necesidades y la inducción a trascender los intereses inmediatos por otros superiores del equipo u organización*; lo que lo llevo a las otras dos teorías para poder explicarlos.

La segunda teoría es la teoría ERG de Aldelfer el cual a diferencia de Maslow plantea tres conjuntos básicos de necesidades en Landy y Trumbo (como se citó en Vega y Zavala, 2004):

1. Necesidades de Existencia (protección y seguridad): aquellas relacionadas con la existencia material, cuya satisfacción radica en la administración de factores ambientales tales como agua, comida, dinero y condiciones de trabajo.
2. Necesidades de Relación (amor y afiliación): son satisfechas con el mantenimiento de las relaciones interpersonales con otros significativos, tales como compañeros de trabajo, superiores, subordinados, familiares, amigos y enemigos y finalmente,

3. Necesidades de Crecimiento (estima y autorrealización): se manifiestan en el intento de los individuos por buscar oportunidades para el desarrollo personal. Aquí se comprenden todas las necesidades que involucran el ser creativo y productivo. (p. 53)

Este autor está de acuerdo con Maslow en la progresión de necesidades, sin embargo, el agrega la posibilidad que los tres niveles de necesidades estén activos al mismo tiempo y que se pase de un nivel a otro sin seguir un orden, y además agrega un componente al que llamo “*frustración – regresión*” que se relaciona con la *concreción y abstracción* de las necesidades, donde según Davis y Newstrom (como se citó en Vega & Zavala, 2004)

las necesidades de existencia son las más concretas, las de relación son moderadamente concretas, y las de crecimiento serían las más abstractas. Aldelfer asume que cuando las necesidades más abstractas no son satisfechas, se activa fuertemente la búsqueda de necesidades concretas. Esto quiere decir, que una persona frustrada en los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior. (p. 53)

Partiendo de esa idea Bass (1985) explica porque los Lideres Transformacionales pueden provocar cambios radicales en sus seguidores, sin haber satisfecho aun las necesidades básicas, lo que explica la trascendencia de los seguidores de un Líder Transformacional. En general Bass (como se citó en Vega & Zavala, 2004) propone tres mecanismos por los cuales el líder transforma y motiva a sus seguidores estos son:

1. Aumentando la importancia y valor de las consecuencias del desempeño de los seguidores, y el nivel de conocimiento sobre éstas y cómo alcanzarlas (Teoría de las Expectativas).
2. Activando necesidades de orden más alto o expandiendo el rango de necesidades (Teoría de Maslow y ERG de Aldelfer).
3. Induciendo a trascender intereses inmediatos por otros superiores del equipo u organización (Teoría de Maslow y ERG de Aldelfer). (p. 55)

En este sentido, se plantea según Vega & Zavala (2004) que la mayor premisa de la teoría es que la motivación y el desempeño del seguidor serán mayores con el Liderazgo Transformacional que con el Transaccional. Con respecto a esto Bennis y Nannus en Yukl (como se citó en Vega & Zavala, 2004) encontraron que los Lideres Transformacionales llevaban a los seguidores hacia niveles más altos de conciencia y autoactualización, mostrándoles un futuro deseable y posible de su organización, dándose cuenta que la visión era motivante al articular necesidades fundamentales, con otras de nivel superior.

Finalmente, concluyendo con las tres teorías planteadas para describir el proceso motivacional del Liderazgo Transformacional está el *Modelo Homeostático de la Motivación*, ya que Bass (1985) considera importante una visión alternativa sobre la

motivación para entender mejor el cambio de actitudes y valores que se observa en los seguidores.

Según Vega & Zavala (2004) el modelo homeostático de la motivación como concepto:

es empleado para referirse a las condiciones constantes o estados estables que se mantienen en el organismo a través de procesos fisiológicos coordinados. Esto quiere decir que los sujetos internamente buscan el equilibrio (ya sea a través de mecanismos retroactivos o proactivos), de forma tal que, si se produce una desviación en una dirección dentro del sistema, habrá una reacción en la dirección opuesta para mantener la constancia interna, o bien se alcanzará un nuevo estado de equilibrio. (p. 58)

Partiendo de lo anterior, Bass (como se citó en Vega & Zavala, 2004) menciona que los subordinados o seguidores están en un estado de equilibrio el cual siempre se esforzaran por mantener o reestablecer y si son forzados a salir de ese estado, buscaran las formas de disminuir el sentimiento de tensión que genera el desequilibrio interno y seguramente, irán a las relaciones entre el sujeto y lo que ha generado el desequilibrio.

El Líder Transformacional en la relación con el seguidor incrementara la inconsistencia entre pensamientos, creencias y actitudes de este, esto lo realiza aumentando la conciencia del sujeto, el conocimiento, aclarando su rol y generando visión. Esto es lo que se llama “disonancia cognitiva” que se traduce en un malestar psicológico, y como factor motivacional activaría diversos tipos de conducta tendientes a eliminar esa inconsistencia, es allí donde debe actuar el Líder Transformacional pues está comprobado con investigaciones Tichy y Devanna (1986, en Yukl, 1998) que los Lideres Transformacionales tratan disonancias cognitivas y los conflictos emocionales que se producen por estas (Vega & Zavala, 2004).

Así mismo, después de hacer un recorrido por las bases importantes de los planteamientos de Bass y Avolio sobre el Modelo de Liderazgo de Rango Total es necesario conocer básicamente los componentes que definen las bases teóricas de este modelo. Estos son, El Liderazgo Transformacional (cuatro l's: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individualizada); el Liderazgo Transaccional (Recompensa Contingente y Dirección por Excepción), y el liderazgo Laissez-Faire, los cuales se explican a continuación:

Para iniciar con el Liderazgo Transformacional, se encuentra *el Carisma o la Influencia Idealizada* el cual según Bass y Avolio (como se citó en Vega & Zavala, 2004)

Se refiere al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando

altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. (p. 61)

En este sentido, el Liderazgo Transformacional integra el Carisma como una de las bases teóricas principales, sin embargo, según Vega & Zabala (2004) Bass diferencia el Liderazgo Transformacional del Carisma en varios aspectos; primero los seguidores del líder carismático pueden identificarse con el e imitarlo pero raras veces se llegan a motivar a trascender sus propios interés por el beneficio de causas inciertas como si lo hacen los Líderes Transformacionales, segundo, los Líderes Transformacionales tratan de empoderar a sus seguidores mientras que muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia, tercero, los Líderes Transformacionales pueden estar en cualquier organización y en cualquier nivel de esta, mientras que los carismáticos tienen mayor probabilidad de surgir cuando la organización está en estado de crisis; y cuarto, las reacciones de las personas hacia los líderes carismáticos puede ser amado por unos y odiados por otros mientras que las reacciones hacia los Transformacionales son menos extremas.

En este sentido, en el modelo de Bass y Avolio se integran ambos estilos los cuales son llamados Líderes Carismáticos Transformacionales. Según Bass estos líderes se caracterizan básicamente por tener una alta autoestima generando confianza y seguridad, son personas con una expresión verbal basada en la comunicación asertiva pues utilizan los diferentes sentidos y formas de comunicación para darse a entender fácilmente, tienen un fuerte sentido de la responsabilidad siendo capaces de autodirigirse, tienen un amplio conocimiento de sus seguidores en cuanto a necesidades, valores y expectativas, y para todo crean una estructura que les permite ser comprendidos más fácilmente (Vega & Zavala, 2004).

Así mismo, la segunda I en el Liderazgo Transformacional es la variable *Motivación Inspiracional* la cual es definida por Bass: (como se citó en Vega & Zavala, 2004)

En términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el Líder Transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (p. 73).

Este autor relaciona este componente como subfactor del liderazgo carismático ya que este genera una inspiración en los seguidores pues los anima emocionalmente y reconoce sus esfuerzos, donde plantea el proceso de animación e inspiración en motivos de tres clases

Animación de los motivos de logro: Relevante para tareas desafiantes, complejas, que requieren iniciativa, toma de riesgos, responsabilidad y persistencia, animación de motivos de poder: Importante para tareas que necesitan que los subordinados sean competitivos, persuasivos y agresivos;

y animación de motivos de afiliación: Significativo para tareas que precisan cooperación, trabajo en equipo y apoyo mutuo entre los subordinados. (Vega & Zavala, 2004, p.73 – 74)

Sin embargo, también menciona que la inspiración puede ser generada por sí sola, sin tener una base en el carisma, utilizando los componentes de la conducta de los líderes inspiracionales los cuales son según Bass (como se citó en Vega & Zavala, 2004) *la dirección de significado*, que se refiere a darle una definición al contexto creando un patrón específico a algo complejo y variable, *el uso de símbolos*, que actúan como estrategias para darle sentido y coherencia a las ideas y como tal a la organización en general, *el manejo de impresión*, que son las acciones que realizan para mantener una impresión deseada de ellos en los demás, *el modelamiento de las expectativas de los seguidores*, el cual se realiza una comunicación clara de lo que se espera utilizando capacitación y empoderamiento; y finalmente, *envisionar o crear una visión compartida*, que consiste en traducir intenciones en realidades comunicando la visión a los demás.

Igualmente, la tercera I en el Liderazgo Transformacional es *Estimulación Intelectual*, según Bass y Avolio (como se citó en Vega & Zavala, 2004).

puede verse cuando los Líderes Transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público. (p,85)

Este componente cuenta con unas características básicas identificadas por Bass (como se citó en Vega & Zavala, 2004) las cuales son: *reformulaciones*, que se refiere a salirse de la rutina y llevar a los seguidores a reformular los problemas, *inteligencia*, es la necesidad que el líder tenga un nivel o habilidades intelectuales superiores a sus seguidores para la mayor flexibilización y comprensión de sus seguidores, *símbolos e imágenes*, se refiere a la organización a través de la creación e interpretación de símbolos e imágenes permitiendo la resolución de problemas, y finalmente *experiencia y conflicto con los superiores*, explica que la amplia experiencia y buenas relaciones facilita la efectividad en la realización de las tareas.

Adicionalmente, en esta variable Bass (como se citó en Vega & Zavala, 2004) menciona algunas situaciones donde es necesaria la Estimulación Intelectual, estas son:

Cuando el grupo se encuentra en un ambiente hostil, y su sobrevivencia está peligrando a causa de competidores y oponentes externos que causan crisis periódicas, cuando hay serios problemas que disminuyen la efectividad de la unidad, tales como equipamiento o procedimientos inadecuados, demoras y costos excesivos, cuando son probables las interrupciones del trabajo debido a averías del

equipamiento, escasez de suministros, ausencia de subordinados. Y cuando el líder tiene suficiente autoridad para hacer cambios e iniciar acciones que puedan solucionar problemas serios enfrentados por la unidad de trabajo. (p. 89 - 90).

Finalmente, la última o cuarta I en el Liderazgo Transformacional es la *Consideración Individualizada*, según Bass y Avolio (como se citó en Vega & Zavala, 2004) se refiere a:

Cuando el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (p. 93)

Esta variable se describe por unas características o conductas que tienen los líderes que la practican, primero, *hacen uso de la comunicación informal personalizada* que tiene que ver con una comunicación en doble vía, donde seguidor y líder comparten sus preocupaciones y expectativas, segundo, *mantiene informados a los subordinados*, que se refiere a compartir toda información de la organización a sus seguidores, tercero, *trata diferencialmente a los subordinados*, que es el reconocimiento de las necesidades, motivaciones y deseos de cada uno de sus seguidores, cuarto, *aconseja a los seguidores*, que se refiere a que utilizan una escucha activa, teniendo la habilidad para ayudar a sus seguidores con sus problemas, y quinto, *orientación hacia el desarrollo*, que tiene que ver con la evaluación del potencial de sus seguidores llevándolos hacia el desarrollo de sí mismos. En esta última conducta se torna relevante la delegación (asignación de autoridad) (Vega & Zavala, 2004).

Adicionalmente, además de las cuatro I's dentro del Liderazgo Transformacional es importante mencionar *la Influencia y Cambio que tiene en la Cultura Organizacional*, pues a través de los anteriores componentes o conductas del Liderazgo Transformacional se promueven dos tipos de cambios en la cultura organizacional, según Vega y Zavala (2004) el primero es a nivel micro-organizacional donde se experimentan cambios directamente en las creencias, actitudes y valores de los seguidores, lo cual fue explicado anteriormente, y el segundo cambio es a nivel macro-organizacional donde se experimentan ya cambios en lo que se refiere a la cultura directamente.

Si bien es cierto que las organizaciones están sujetas a cambios continuos para poder permanecer en el mercado, entonces en periodos de cambios grandes y rápidos, se necesita así mismo un líder flexible que pueda realizar las transformaciones organizacionales que sean necesarias para la adaptación, y según Vega y Zavala (2004) los Líderes Transaccionales solo trabajan sobre la cultura organizacional ya existente, lo que ha permitido afirmar que son los Líderes

Transformacionales los únicos que han logrado con éxito estas adaptaciones, pues están dispuestos a ir más allá de lo común y adoptar las conductas requeridas.

Por otro lado, dentro del Modelo de Rango Total se encuentra otra variable de primer orden que es el Liderazgo Transaccional el cual es Reforzamiento Contingente. Según Bass (como se citó en Vega & Zavala, 2004) es donde los líderes y seguidores aceptan roles y responsabilidades interconectadas para alcanzar metas designadas acordando claramente lo que se debe hacer para obtener la recompensa o evitar la sanción.

Con respecto a lo anterior, Bass (como se citó en Vega & Zavala, 2004) plantea las siguientes fases en la transacción entre el líder y subordinado:

- 1ª Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o la completación de una tarea.
- 2ª El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva.
- 3ª El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado. (p.106)

En este sentido, Bass (como se citó en Vega & Zavala, 2004) plantea dos formas de reforzamiento para motivar a los empleados, la primera es *el Reforzamiento Contingente Positivo* o también llamada Recompensa Contingente, que es donde el líder premia al seguidor si este ha alcanzado lo acordado y se puede dar en forma material (aumentos de sueldo) o no material (felicitaciones); y la segunda es *el Reforzamiento Contingente Aversivo* o Castigo Contingente, que es donde el líder reacciona porque el seguidor no alcanza el desempeño acordado, el cual sugiere cambiar la conducta del seguidor. Este también se puede dar de diversas formas materiales (multas) o no materiales (pérdida de apoyo del líder).

Con respecto a lo anterior, se comprobó que el Reforzamiento Contingente tiene efectos en la satisfacción y el desempeño de los seguidores. En varias investigaciones se concluyó, que cuando hay una Recompensa Contingente por su desempeño, hay mayor satisfacción y cuando las recompensas no son contingentes, no se da dicha satisfacción. Así mismo, en el caso del desempeño se encontró que la penalización contingente sirve para mejorar el desempeño ya que está asociada con la recompensa contingente para un desempeño aceptable. (Vega & Zavala, 2004)

Así mismo, es importante mencionar en este apartado, que el modelo conceptual del Liderazgo Transaccional en 1985 planteado por Bass, contenía dos conductas o variables básicas, que eran la Recompensa Contingente y la Dirección por Excepción. Sin embargo, en 1988 separa la Dirección por Excepción en Activa y

Pasiva, donde se observó altas correlaciones entre la Dirección por Excepción Pasiva y el Liderazgo Laissez-Faire, por lo cual se creó el Liderazgo Pasivo/Evitador donde se ordenó la Dirección por Excepción Pasiva como el factor de más alto orden, junto al Liderazgo Laissez-Faire (Vega & Zavala, 2004).

En este sentido, como se mencionó anteriormente el Liderazgo Transaccional cuenta con dos variables básicas la primera es *Recompensa Contingente* que se refiere a la recompensa material o no material que es entrega por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas previamente acordadas, donde las metas empiezan en pequeñas magnitudes y poco a poco van aumentando, entregando la recompensa en la misma medida que se alcanzan las metas.

De acuerdo a lo anterior, se plantea que la Recompensa Contingente tiene una influencia en la motivación, la cual según Bass (1985, 1990) se explica por la teoría Trayectoria-Meta de Robert House. Según esta teoría

los líderes motivan a los seguidores aumentando los beneficios personales de éstos, a cambio de lograr las metas de trabajo, reduciendo los obstáculos que aparezcan en el camino, y aumentando las oportunidades de satisfacción personal en la trayectoria hacia el logro de los objetivos. (Bass y Robbins, como se citó en Vega & Zavala, 2004, p. 113)

Es decir, que el líder puede afectar la motivación y el esfuerzo de los subordinados siendo claro en lo que se espera y recompensando el buen desempeño. Además, la Recompensa Contingente “mejora las expectativas de los subordinados y aumenta su satisfacción con el trabajo” (Greene, Sims, Szilayi, como se citó en Vega & Zavala, 2004, p. 115).

Igualmente, la segunda variable del Liderazgo Transaccional es *la Dirección por Excepción* según Bass (como se citó en Vega & Zavala, 2004) es cuando

los líderes toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente, es Reforzamiento Aversivo Contingente, ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones, y entrega el feedback negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario. (p, 117)

En este sentido, esta variable se divide en dos tipos, *la Dirección por Excepción Activa* y *la Dirección por Excepción Pasiva*. La primera se refiere a cuando los líderes buscan activamente desviaciones y fallas monitoreando regularmente el desempeño de los subordinados para medir el alcance; y la segunda es donde los líderes esperan ser informados sobre los errores o desviaciones antes de realizar alguna acción, pidiendo solo lo esencial para alcanzar la meta (Hater y Bass, como se citó en Vega & Zavala, 2004).

Así mismo, se plantea que cuando el líder identifica fallas en los subordinados debe realizar un diagnóstico de las causas antes de entrar a corregir, ya que se debe considerar todos los aspectos que pueden influir en el desempeño de los

subordinados, por ejemplo, falta de esfuerzo o falta de habilidad. Así, teniendo claro la causa se adopta la medida correctiva, ya que no son las mismas para todas las causas.

Para terminar con el Liderazgo Transaccional, se menciona las posibles razones por las que los líderes transaccionales prefieren utilizar la dirección por excepción en lugar de recompensa contingente, según Bass (como se citó en Vega & Zavala, 2004) son:

- La estructura de la organización puede ser plana, con muchos subordinados reportándose a un solo supervisor, quien ocuparía todo su tiempo sólo monitoreando desviaciones negativas de los estándares.
- Si el pago, reconocimiento o promoción del supervisor depende del desempeño de los subordinados, hay mayor probabilidad de que el supervisor sea sensible a las fallas de éstos.
- El líder puede no tener, o perder su poder para entregar recompensas a los subordinados.
- Algunos autores plantean que el desempeño bajo los estándares establecidos es más sobresaliente y más fácil de identificar por los líderes, que el buen desempeño (Fisher, 1979, Scontino, 1979, Larson, 1980; en Bass, 1985).
- Los supervisores atribuyen distintos grados de responsabilidad a sus subordinados por su desempeño. Pudiendo variar además en las teorías implícitas que tienen sobre feedback en general.
- Mitchell y Kalb (1982, en Bass, 1985) encontraron que el énfasis en el reforzamiento aversivo contingente será mayor, si el líder atribuye el desempeño deficiente de los subordinados a falta de motivación, más bien que a falta de habilidad. (p. 119 – 120)

Finalmente, en el Modelo de Liderazgo de Rango Total se menciona un tercer estilo de liderazgo el cual es el *Liderazgo Laissez-Faire*, este pasó a ser subvariable del Liderazgo Pasivo/Evitador.

Este estilo describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt, 1945, en Bass, 1990) Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión (Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, 1951, en Bass, 1990). (Como se citó en Vega & Zavala, 2004, p. 121)

Como se puede notar este estilo de liderazgo es inactivo, lo que lleva a concluir que es un estilo que difícilmente puede obtener buenos resultados dentro de una organización, porque, así como menciona Vega & Zavala (2004) “el líder *laissez-faire* con su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal” (p. 121). Esto se ha comprobado en innumerables investigaciones con empresas de cualquier naturaleza.

Ahora bien, con respecto a lo expuesto anteriormente, partiendo de la evolución del liderazgo y considerando, que estos estilos involucran los demás aspectos enmarcados en las otras teorías, se busca aplicar métodos de análisis que determinen el estilo de dirección y liderazgo implementado, basándose en estos perfiles.

Sin embargo, existen innumerables test de liderazgo para determinar el estilo, algunos son online como el propuesto en *Quiz – GoConqr* que consta de 45 preguntas que definen el Liderazgo Transformacional y el presentado por *Educaplay* que mide el liderazgo transaccional. Así mismo, métodos de aplicación directa como Assessment Center, la cual según Ramírez & Mendoza (2012) “es una alternativa viable para evaluar el liderazgo transformacional y transaccional de manera objetiva” (p. 3). Este método consiste en una serie de pruebas que evalúan las competencias de una persona frente a una situación que se presenta en una organización.

También existen cuestionarios planteados, evaluados y comprobados en tesis de grado como el diseñado por Diana Judith Chamorro Miranda en su Tesis Doctoral “Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director(a)” por la Universidad Complutense de Madrid, este consta de un total de ciento cuatro ítems para evaluar el perfil de liderazgo, o el validado por José Luis Bernal Agudo en su Tesis Doctoral “Liderazgo Escolar: Eficacia en la Organización y Satisfacción en la Comunidad Educativa”. “Llegó con su investigación a Determinar aquellas variables en la conducta del líder que se perciben como más adecuadas para el mejor funcionamiento del centro. Estas variables se han distribuido en siete factores que configuran el Liderazgo Transformacional” (Gonzaga, 2015, p. 91).

Igualmente, otro método de análisis de estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional es el *Multifactor Leadership Questionnaire*, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio y quizás el considerado más viable para el análisis en esta investigación, teniendo en cuenta que fue desarrollado por los mismos autores en los que se basará esta investigación.

El MLQ 5X Corto (Bass y Avolio, 2000) actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables. El modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden, a saber: Liderazgo Transformacional, Desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador. Las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es

una variable independiente. Dentro de la variable de primer orden llamada Liderazgo Transformacional, se encuentran las de segundo orden Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual. En la variable de primer orden denominada Liderazgo Desarrollo/Transaccional se encuentran las de segundo orden Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Por último, en la variable Liderazgo Correctivo/Evitador contribuyen directamente la Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador. (Vega & Zavala, 2004, p.139)

Así mismo, dentro de las variables de segundo orden algunas tienen unas escalas de variable o subvariables así: Carisma/Inspiracional (Carisma, Influencia Idealizada Conductual, Influencia Idealizada Atribuida, Motivación Inspiracional), Liderazgo Pasivo/Evitador (Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire).

Este cuestionario, contiene dos versiones, líder y clasificador; según Vega & Zavala (2004)

Éste intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr dicho objetivo, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, la cual consiste en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra” (Hernández y otros, 1994, p. 263). (p. 139)

En síntesis, este modelo determina el estilo de liderazgo de acuerdo a si es Transformacional, Transaccional o Liderazgo Correctivo/Evitador (no liderazgo), mediante un cuestionario compuesto por 45 ítems que son sometidos a evaluación por parte del líder y sus seguidores, teniendo en cuenta que para el líder el cuestionario está diseñado diferente que para sus seguidores. La evaluación se realiza a partir de una escala de 5 puntos como se especificaba anteriormente, cada calificación tiene un promedio y para obtener un puntaje final, que es el que define el estilo de liderazgo, se saca el promedio de todas las puntuaciones de los ítems.

De este modo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en otras investigaciones se utilizará este instrumento. Sin embargo, se tomará la versión adaptada en la Universidad de Chile por Vega y Zavala en 2004, ya que esta tiene algunas modificaciones que incluye otros aspectos importantes en el contexto Latinoamericano, y están debidamente comprobados y sustentados por psicólogos y profesionales organizacionales. Es decir, el modelo consta de las tres variables principales, las de segundo orden y las subvariables, pero los ítems para evaluar esas variables pasan de ser 45 a ser 82. Lo que quiere decir, que el modelo adaptado es más completo para la evaluación. Aunque el procedimiento de utilización del instrumento es el mismo en toda su metodología de análisis. Adicionalmente, se utilizarán entrevistas para complementar la información y sacar una conclusión general de la importancia del liderazgo dentro de una organización escolar.

6. 2 MARCO CONCEPTUAL

6.2.1 Antecedentes

Teniendo en cuenta que la documentación sobre el tema objeto de estudio es de vital importancia en la construcción de fundamentos acertados para llevar a cabo esta investigación, se propone un apartado que recoge un recorrido de búsqueda por las diferentes fuentes de información, obteniendo investigaciones previas que permiten visualizar un posible rumbo de lo que se va realizar. Es importante mencionar que existen muy pocas investigaciones con este objeto de estudio, o que estén directamente relacionadas con el análisis a realizar. Sin embargo, se encontró una hecha en Colombia y algunas a nivel mundial que tienen el mismo propósito principal, analizar el estilo de liderazgo en las Instituciones Educativas.

Para iniciar se encuentra una investigación realizada en 2008 que buscaba determinar *el Perfil del Liderazgo de los Directivos de Instituciones de Educación Media Superior* en México donde:

Se percibe un desapego en cuanto a las prácticas de liderazgo que los directivos llevan a cabo de acuerdo con los modelos propuestos por Bass Kouzes y Posner. En general se da una mezcla en la cual incurren más en ausencias que en presencias de dichas prácticas. Si se toma en consideración que los efectos en los resultados de los centros escolares se observan a partir del seguimiento de alguno de los modelos estudiados. Entonces se concluye que los directivos tendrán que incorporar de manera integral las acciones de dichos modelos como para comenzar a ver mejoras en el desempeño de los planteles. (Cerecedo, Maldonado y Ortega, 2008, p.26)

Partiendo de lo anterior, se concluye que en estas Instituciones hay ausencia de liderazgo. Esto se determinó, Mediante un cuestionario diseñado a partir de la teoría de Bass y Kouzes & Posner, que plantean liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo.

Así mismo, se menciona una investigación realizada en los Colegios Parroquiales de Piura en el 2014 esta *buscaba Analizar el Estilo de Liderazgo de los Directores* de estos colegios. Se determinó con un muy alto porcentaje que el director ejerce un Liderazgo Transformacional, mediante la aplicación de un cuestionario diseñado por Diana Judith Chamorro Miranda en su tesis doctoral *“Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director(a)”* por la Universidad Complutense de Madrid. Dicho cuestionario está dirigido a los profesores (Flores, 2014).

Adicionalmente, en 2015 se realizó otra investigación en la Institución Educativa n°15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara, que buscaba determinar *el Perfil del Liderazgo del Director*. Allí se determinó que, dentro del perfil del liderazgo

según la puntuación de las dimensiones, el director realiza su trabajo como un Líder Transformacional, “pero no de manera constante, sino con poca frecuencia, lo que nos lleva a pensar en desarrollar una mejor capacitación en cuanto al logro de metas establecidas. Desarrolla su labor de liderar una organización, pero a veces se olvida que es él quien debe orientar y guiar a los seguidores para que estos puedan alcanzar las metas establecidas en la visión de la organización” (Gonzaga, 2015, p.153).

Es decir que con esta investigación se estableció que, aunque el líder tiene características de Liderazgo Transformacional no las aplica de una forma constante en el desempeño de su labor. Esto se logró mediante la aplicación de un cuestionario validado por José Luis Bernal Agudo en su Tesis Doctoral *“Liderazgo Escolar: Eficacia en la Organización y Satisfacción en la Comunidad Educativa”*.

Por otra parte, se encuentra una investigación realizada en la Universidad de Granada que buscaba ejecutar un Estudio del Liderazgo de Docentes y Directivos en Programas Técnicos y Tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia en Bucaramanga, utilizando el MLQ (cuestionario multifactorial del liderazgo), entrevistas y grupos focales, se logró determinar que en esta Universidad el Liderazgo Transformacional predomina en los docentes y directivos sobre los otros dos estilos de liderazgo (Jaimes, 2015).

En general, teniendo en cuenta que lo que se busca analizar en esta investigación es precisamente el Liderazgo Transformacional, Transaccional y el Liderazgo Correctivo/Evitador, los estudios anteriores muestran resultados diferentes y posibles en el desarrollo de esta investigación. Sin embargo, se nota claramente que ha predominado el Liderazgo Transformacional.

6.2.2 Alcances

Mediante esta investigación dar a conocer las buenas prácticas de administración y la importancia de la implementación de un liderazgo estable en una organización y en especial en las organizaciones escolares, que cumplen un rol relevante en la sociedad. En este sentido, es claro que las entidades educativas publicas desempeñan papeles bajo una administración liderada por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Educación, sin embargo, aunque los directores o líderes de estas instituciones son escogidos bajo concursos y perfiles estipulados normativamente, cada director elige su forma de dirigir y liderar, de modo que se busque mejorar cada día la calidad educativa y el posicionamiento de la institución. Es decir, que a través de esta investigación se busca conocer la labor de los dirigentes de la Institución Educativa Cauca y que sea tomada en cuenta para estudios posteriores.

6.2.3 Limitaciones

- Ausencia de información histórica de la Institución Educativa Cauca.
- Disponibilidad de tiempo del personal educativo.
- Desconfianza para brindar información por parte de la población educativa.
- Inexistencia de un modelo de liderazgo anterior establecido, que permita la comparación con el modelo actual.
- Resistencia a colaborar con la investigación por parte de algunos integrantes de la comunidad educativa.
- Poco apoyo de algunas personas claves para los resultados de la investigación.

6.2.4 Conceptos

Para la realización de esta investigación se tendrán en cuenta los siguientes conceptos:

Administración: Es un proceso organizado que busca el alcance de los objetivos de la manera más eficiente, aplicando técnicas para la mejor utilización de los recursos tanto tangibles como intangibles.

Carisma/Inspiracional: Según Vega y Zavala (2004), es cuando “El líder les entrega a los subordinados un sentido de propósito claro que es energizante para ellos, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse” (p.128).

Consideración Individualizada: se define así, a la característica donde “el líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos” (Vega y Zavala, 2004, p.130).

Dirección por Excepción Activa: Según Vega y Zavala (2004), Es donde “los líderes toman acciones correctivas solo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño” (p.117).

Dirección por Excepción Pasiva: Según Vega y Zavala (2004), “El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios” (p.132).

Director educativo: Según Rodríguez (2013)

El director de un establecimiento educativo es el jefe administrativo, líder profesional u orientador pedagógico, es la persona que dirige, tiene bajo su responsabilidad la parte física y administrativa del establecimiento, como la supervisión pedagógica de su personal docente, la orientación académica de los alumnos y las relaciones sociales con los padres de familia, y autoridades locales. Es la persona que sirve de enlace entre las autoridades y la comunidad educativa y de allí la importancia de su figura, de su papel y de su preparación. (p. 19)

Educación pública: Es el sistema nacional educativo, el cual está bajo la responsabilidad del gobierno y se sostiene con los impuestos.

Estimulación Intelectual: Según Vega y Zavala (2004), se refiere a la característica donde “el líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello” (p.129).

Líder: Se refiere a aquella persona capaz de influir en los demás y a quien siguen los demás integrantes de un grupo.

Liderazgo: Es la capacidad o el proceso de influencia de una persona sobre otras para alcanzar metas o fines comunes donde se benefician todos los involucrados.

Liderazgo Correctivo/Evitador: Se refiere al liderazgo donde “el líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones” (Vega y Zavala, 2004, p.131).

Liderazgo Pasivo/Evitador: Según Vega y Zavala (2004), es cuando “el líder realiza una acción correctiva sólo después de que los problemas llegan a ser graves, o no la realiza, evitando tomar decisiones” (p.132).

Liderazgo Transaccional: Según Bass y Avolio (como se citó en Vega y Zavala, 2004) es “Aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde

las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder” (p. 22).

Liderazgo Transformacional: Según Bass y Avolio (como se citó en Vega y Zavala, 2004) es:

El proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. (p. 22)

Ministerio de Educación: Entidad gubernamental que regula la educación en Colombia

Organización: se define como un grupo de dos o más personas que se reúnen con un objetivo en común, las cuales se caracterizan por contar con una estructura para la realización de actividades que permitan alcanzar el propósito deseado.

Organizaciones de educación preescolar, básica y media: Son centros de enseñanza donde se imparte educación transición, básica y media, es decir, preescolar, primaria, secundaria y media (10 y 11).

Organización escolar: Según el Ministerio de Educación y lo dispuesto en el artículo 9° de la Ley 715 de 2001, una institución educativa u organización escolar es un centro que imparte enseñanza, compuesta por:

Un conjunto de personas y bienes, promovida por las autoridades públicas o particulares, cuya finalidad es prestar un año de educación preescolar, nueve grados de educación básica (como mínimo) y la educación media. Debe combinar los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje en el marco de su Programa Educativo Institucional. (p. 1)

Perfil de liderazgo y dirección (estilos): Es el conjunto de características que definen a determinado jefe, de acuerdo al cumplimiento de su labor, teniendo en cuenta el manejo de todos los aspectos que encierran el funcionamiento de una organización.

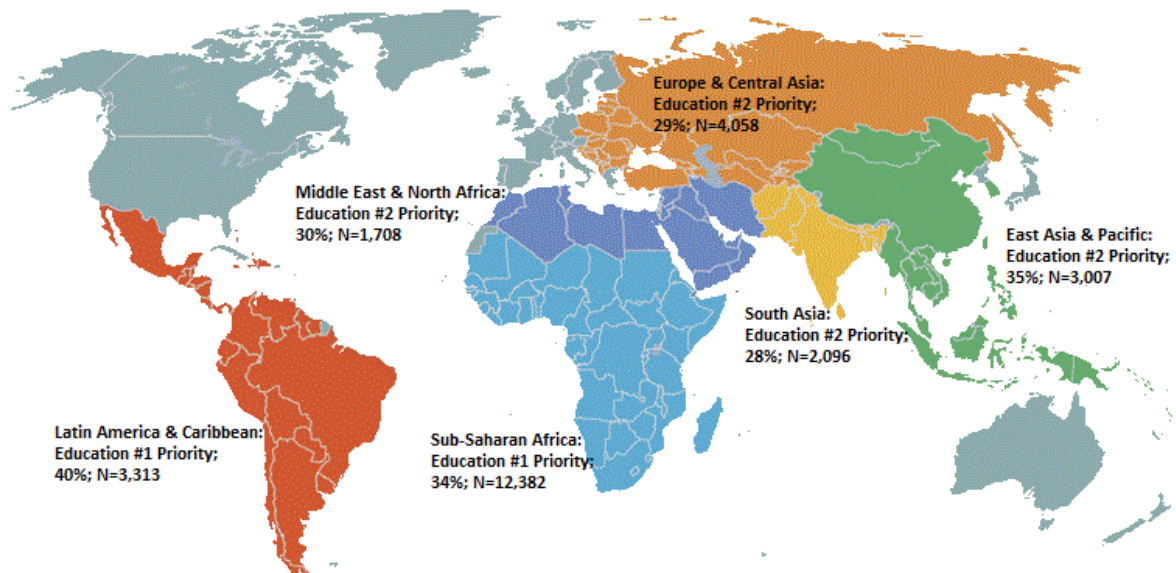
Recompensa Contingente: Según Vega y Zavala (2004), es cuando “El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho” (p.130).

Seguidores (clasificadores): Son todas las personas guiadas por un líder, hacia un objetivo específico.

6.3 MARCO CONTEXTUAL

El universo de estudio en esta investigación es la educación, la cual, según un artículo publicado en el blog de datos del Banco Mundial, “Ocupa un lugar destacado en la agenda de desarrollo mundial, en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y en el Informe sobre el desarrollo mundial del Banco Mundial” (Svetlana, 2017). Este informe del Banco Mundial analiza opiniones de expertos sobre el desarrollo a nivel mundial, en el cual se concluyó que la educación es percibida como un pilar fundamental del desarrollo. En el análisis que se hace en el mundo se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 1. Porcentaje y número de líderes de opinión que consideran la “educación” como una de las principales prioridades de desarrollo por región (123 países en desarrollo, 2012-16).



FUENTE: Svetlana, 2017, Blogs de datos banco mundial

Con respecto a lo anterior, existen evaluaciones internacionales realizadas a la educación, por medio del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) que,

“es el organismo encargado de llevar a cabo dicha evaluación en el panorama nacional e internacional en colaboración con los países europeos, para la integración y unificación de la calidad educativa” (EducaLAB, 2017). Este se encarga de evaluar alumnos, profesores y centros educativos, logrando un alto nivel educativo.

Un ejemplo de lo anterior es, primero, las pruebas PISA (Programme for International Student Assessment):

Es un estudio internacional de evaluación educativa de las competencias (lectora, matemática y científica) alcanzadas por los alumnos a la edad de 15 años. Es un estudio cíclico que se repite cada tres años con el fin de apreciar la evolución en el tiempo del rendimiento escolar individual en las áreas evaluadas. (EducaLAB, 2017)

Segundo, las pruebas TALIS (Teaching and Learning Internacional Survey):

Es un estudio promovido por la OCDE cuyo objetivo principal es ofrecer información sobre los procesos educativos a través de encuestas a los profesores y a los directores de los centros. Con ello se pretende contribuir a la elaboración de indicadores internacionales que ayuden a los países a desarrollar su política educativa respecto al profesorado y al proceso de enseñanza y aprendizaje. (EducaLAB, 2017)

En este sentido, se mencionan dos pruebas para evaluar la educación y su calidad a nivel mundial, sin embargo, existen muchas más formas de evaluar la educación desde alumnos y profesores hasta las instituciones educativas.

Por otro lado, pasando al plano de la educación nacional, según el Ministerio de Educación quien es la entidad que regula todo lo relacionado con este aspecto en el país, en Colombia la educación se define “como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.

Lo cual está consagrado como un derecho en la Constitución Política y se considera un servicio público, donde le corresponde al Estado regular e inspeccionar su funcionamiento de tal forma que se garantice calidad, fácil acceso y una formación moral intelectual y física de los alumnos. El Estado inspecciona y maneja la educación desde el Ministerio de Educación como se mencionaba anteriormente.

Así mismo, en Colombia el sistema educativo diseñado por el Ministerio de Educación se estructura en cuatro etapas: Educación Preescolar, Educación Básica, Educación Media, y Educación Superior. Este sistema “está pensado para desarrollar las habilidades de los alumnos en función de su edad y habilidades” (Universia Colombia, 2016).

Las anteriores etapas se definen así:

Primero, la Educación Preescolar integra hasta los 6 años, reciben formación de los tres a los 5 años, en los centros públicos no se admiten menores de tres años, si los padres desean que comiencen sus estudios antes de esa edad debe ser en instituciones privadas.

Segundo, la Educación Básica se comprende de primaria (primero a quinto grado) y secundaria (sexto a noveno grado) se compone de niños entre los 6 a los catorce años.

Tercero, la Educación Media comprende dos cursos para sacar el título de bachiller (decimo y once) se compone de jóvenes entre los 15 y 16 años, culminado este ciclo pueden ingresar a la universidad

Y finalmente, la Educación Superior es en la cual los alumnos se especializan para el desempeño laboral en algún campo en específico

En este sentido, igual que a nivel internacional hay varias pruebas que se aplican a nivel nacional para medir la calidad educativa y los aprendizajes de los educandos, según el Ministerio de Educación son:

En primer lugar, las pruebas SABER. Se aplica a estudiantes de 5° y 9° grado; y constituye una línea de base en las áreas de Lenguaje, Matemáticas, Ciencias Naturales y Competencias Ciudadanas y Ciencias Sociales (Ministerio de Educación, 2006).

En segundo lugar, las pruebas ICFES. Se aplica a los estudiantes de calendario A y B que terminan el grado 11, en las áreas de lenguaje, matemática, física, química, biología, geografía, historia, filosofía, idioma extranjero (electivo entre inglés, francés y alemán) e interdisciplinar (electiva entre medio ambiente y violencia y sociedad) (Ministerio de Educación, 2006).

Y, en tercer lugar, las pruebas ECAES (saber pro). Se orienta a evaluar los aprendizajes y las competencias de los estudiantes que concluyen el ciclo de educación superior, en las áreas y componentes propios de su programa académico. Se realiza una aplicación anual y pueden participar egresados de la superior o ciudadanos que aspiren a confrontar su dominio en un determinado campo (Ministerio de Educación, 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, los centros educativos son dirigidos por rectores los cuales deben cumplir con un perfil establecido por el Ministerio de Educación, el cual se muestra a continuación:

Liderar la institución educativa

- Crear y ejecutar del Proyecto Educativo Institucional (PEI);
- Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa;
- Ejercer un liderazgo compartido y flexible,

- Desarrollar un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas.

Involucrarse en la gestión pedagógica

- Asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo;
- Garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y gestionar su implementación, y;
- Organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.

Gestionar el talento humano y recursos

- Establecer condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal;
- Gestionar la obtención y distribución de recursos y el control de gastos;
- Promover la optimización del uso y mantenimiento de los recursos;
- Enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal, y;
- Demostrar una sólida formación profesional.

Asegurar un clima organizacional y una convivencia adecuada

- Garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional;
- Promover la formación ciudadana e identidad nacional;
- Fortalecer lazos con la comunidad educativa, y;
- Comprometer su labor a los principios y valores en marco del Buen Vivir. (Ministerio de Educación)

En este sentido, el cumplimiento de la labor de dirigir centros educativos Y desempeñarse como docente, adoptando este perfil, es evaluado de distintas formas y de manera permanente, son sometidos a pruebas como; “concurso Público de Méritos, Evaluación en Período de Prueba, Evaluación Periódica Anual de Desempeño Laboral y Evaluación de Competencias para ascenso o reubicación en el escalafón” (Ministerio de Educación, 2012, p. 5). Todo esto con el fin de garantizar que la dirección y funcionamiento de los centros educativos sea la más idónea para preparar a las personas para cumplir un rol en la sociedad.

Para culminar el análisis del contexto del universo de estudio se ubica la educación a nivel local, que en este caso es en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, en este municipio se maneja la educación bajo los estándares nacionales, dirigidos bajo el Gobierno Municipal y la dirección de la Secretaria de Educación y Cultura Municipal, actualmente liderada por Alberto Bustos, el cual según varias recopilaciones de los años a su cargo, realiza encuentros frecuentes con rectores de algunas instituciones educativas de la zona urbana y rural con el objetivo de socializar y destacar las estrategias que permitan mejorar los procesos educativos

para minimizar el bajo rendimiento y mejorar la instrucción académica. En estos encuentros se trazan metas y se comparten experiencias.

Según Sierra (2017) una de las estrategias que se implementaron es un proyecto con la Organización Galileo, de la mano con la OIM (Organización Integral para las Migraciones), donde once sedes educativas de la zona rural, se fortalecieron en metodologías de enseñanza y aprendizaje. Por otra parte, con la Asociación Siglo XXI, también se adelantó un programa piloto con nueve sedes que presentaban bajo rendimiento.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la investigación se realizará en el municipio de Santander de Quilichao, el cual está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca.

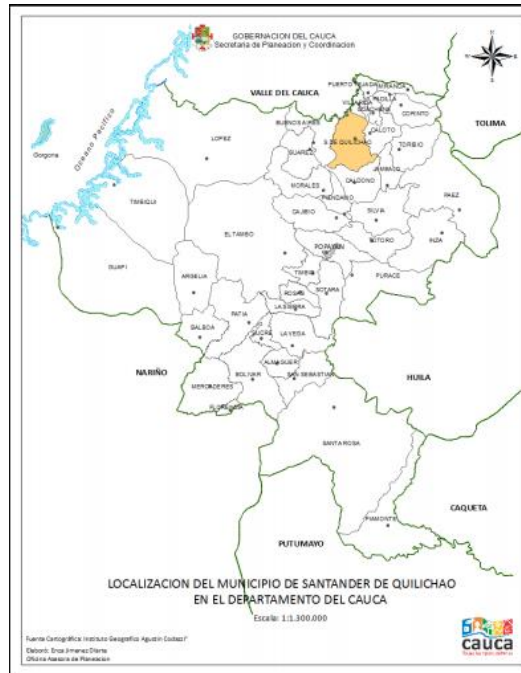
Figura 2. Departamento del Cauca en el mapa de Colombia



FUENTE: Gobernación del Cauca, 2013, Pág. 26

El nacimiento civil de Santander de Quilichao se institucionaliza el 16 de julio de 1755 mediante el acuerdo del 005 de junio 1 de 2006. Limita al Norte con los Municipios de Villarrica y Jamundí, al Occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jámalo y al Sur con el Municipio de Caldon. Su extensión es de 597 Km² su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" Latitud Norte y 2° 23' 30" latitud Oeste su altura sobre el nivel del mar es de 1.071 Metros (Gobernación del Cauca, 2013).

Figura 3. Santander de Quilichao en el mapa del Departamento del Cauca



FUENTE: Gobernación del Cauca, 2013, Pág. 31

Este municipio en su contexto social y económico es destacado por ser el más importante en la región Norte Caucana. Su economía proviene en gran parte del sector primario de vocación agropecuaria, el sector secundario paso a ocupar un lugar gracias a la ley Páez que trajo la instalación de empresas de manufactura y por último el comercio (el sector terciario) es la actividad económica de la parte urbana, siendo una gran fuente generadora de empleo. Adicionalmente se destaca por ser pluricultural, contando con las tres etnias (indígena, mestiza y afrocolombianas) (Gobernación del Cauca, 2013).

Así mismo, la población del municipio de Santander de Quilichao para el año 2019 según los datos conciliados en las Proyecciones de Población Municipales 2005 – 2020 del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, es de 99.354 personas, la cual está distribuida 58.311 habitantes en la zona urbana y 41.043 habitantes en el resto. Igualmente se discrimina la población por edades y sexo en la siguiente tabla:

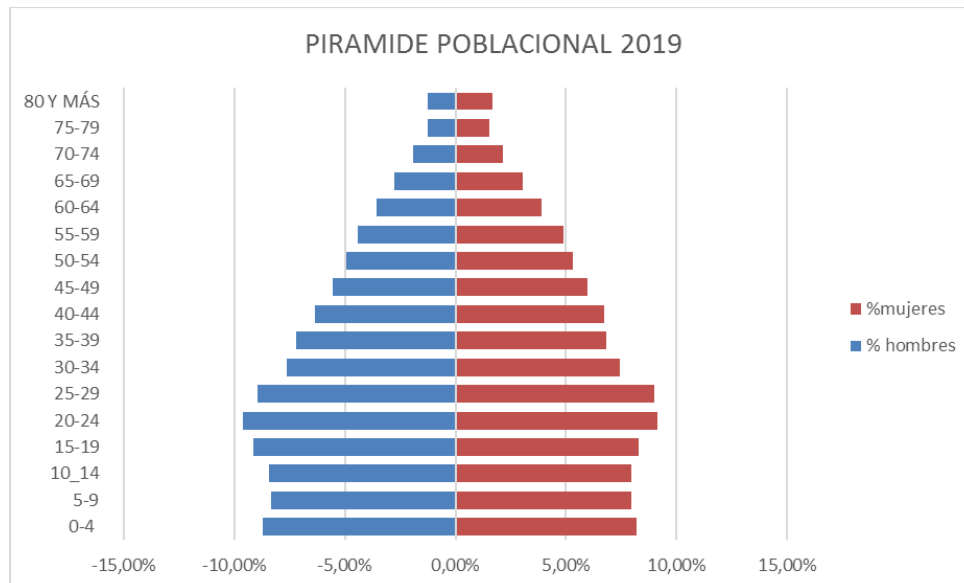
Tabla 5. Población de Santander de Quilichao por sexo y edad 2019

POBLACION SANTANDER DE QUILICHAO 2019					
Grupos de edad	Total	hombres	mujeres	% hombres	% mujeres
Total	99.354	48.752	50.602	-100,00%	100,00%
0-4	8.386	4.252	4.134	-8,72%	8,17%
5-9	8.087	4.056	4.031	-8,32%	7,97%
10_14	8.127	4.112	4.015	-8,43%	7,93%
15-19	8.656	4.456	4.200	-9,14%	8,30%
20-24	9.307	4.676	4.631	-9,59%	9,15%
25-29	8.911	4.358	4.553	-8,94%	9,00%
30-34	7.502	3.729	3.773	-7,65%	7,46%
35-39	6.955	3.512	3.443	-7,20%	6,80%
40-44	6.524	3.107	3.417	-6,37%	6,75%
45-49	5.716	2.703	3.013	-5,54%	5,95%
50-54	5.093	2.397	2.696	-4,92%	5,33%
55-59	4.645	2.163	2.482	-4,44%	4,90%
60-64	3.703	1.735	1.968	-3,56%	3,89%
65-69	2.882	1.351	1.531	-2,77%	3,03%
70-74	2.021	927	1.094	-1,90%	2,16%
75-79	1.386	617	769	-1,27%	1,52%
80 Y MÁS	1.453	601	852	-1,23%	1,68%

FUENTE: Elaboración propia, basada en las Proyecciones de Población Municipales 2005 – 2020 del DANE

A continuación, se presenta la pirámide poblacional realizada a partir de los datos anteriores:

Figura 4. Pirámide poblacional de Santander de Quilichao 2019



FUENTE: Elaboración propia, basada en las Proyecciones de Población Municipales 2005 – 2020 del DANE

Como se puede notar anteriormente el mayor crecimiento de la población se da entre los 20 y 24 años, sin embargo, para efectos de esta investigación se tiene en cuenta la parte baja de la pirámide es decir, población entre los 5 y 19 años debido al universo de la investigación, es decir, el universo de estudio de la investigación es la educación, específicamente la educación preescolar, básica y media, por lo que se tiene en cuenta la población en edad de recibir esta formación, lo cual se discrimina a continuación:

Tabla 6. Población en edad de educación preescolar, básica y media en Santander de Quilichao por sexo y porcentaje

POBLACION EN EDAD DE EDUCACION BASICA Y MEDIA				
	hombres	mujeres	% hombres	% mujeres
	12.624	12.246	25,89%	24,20%
TOTAL	24.870		50,09%	

FUENTE: Elaboración propia, basada en las Proyecciones de población municipales 2005 – 2020 del DANE

En este sentido, se tiene en cuenta, específicamente, las sedes principales de Instituciones de Educación preescolar, básica y media, publicas, de la zona urbana del municipio de Santander de Quilichao, las cuales en su totalidad son 6 (Instituto Técnico, Limbania Velazco, Ana Josefa Morales Duque, Francisco José de Caldas, Fernández Guerra y la Institución educativa Cauca. Sin embargo, como unidad de investigación se definió la Institución Educativa Cauca.

RESEÑA HISTORICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CAUCA

Según los aportes del señor José Cristóbal Gonzales Holguín, actual jefe de núcleo, los profesores Progenio Vargas y Edgar Alirio Delgado Potes (actual docente de la I.E Cauca) se construyó la siguiente reseña histórica:

En la segunda mitad del siglo XIX en Santander de Quilichao se inició la creación de las Escuelas de Instrucción Pública, mediante la ordenanza del 8 de octubre de 1.851 de la Cámara Provincial de Popayán (año en el cual Quilichao, cambia de nombre y se empieza a llamar Santander, en homenaje al prócer Francisco de Paula Santander). Inicialmente se crearon dos escuelas de varones y seguidamente dos de mujeres, entre ellas la Escuela Cauca, la cual se llamó Centro Docente Urbano de Niñas Cauca, esta impartía únicamente formación primaria.

Esta Escuela fue regentada por personal Laico hasta la guerra de los mil días, durante la cual permaneció cerrada. Reanudo clases en marzo de 1903, cuando quedó bajo la dirección de las Hermanas de la Caridad o de San Vicente de Paúl; fue su primera directora Sor Josefina Arboleda. La comunidad la dirigió hasta julio de 1944, cuando abandono la ciudad; entonces se encargaron de ella las Hermanas Franciscanas, pero en 1945

volvió a ser regentada por Laicas, teniendo como directora a la Señorita Cecilia Figueroa. (Galarza, 2014, p,64)

Su sede era donde hoy funciona el Liceo Limbania Velasco (en las esquinas calle 5ª con carreras 8ª y 9ª), hasta el 8 de octubre de 1946, cuando “fue trasladada al local que ocupaba la Escuela Colombia” (Galarza, 2014, p,64), donde funcionó la alcaldía por muchos años y donde hoy funciona la Biblioteca Jorge Eliecer Gaitán (calle 4ª N° 9-34) frente al parque Francisco de Paula Santander.

En la sede anteriormente citada funciono con 5 grupos y eran profesoras Hersilia Castrillón como Directora, Marina Arango, Gilma Morera Tobar, Leopoldina Veloza de Velasco, Yolanda Mera de Fernández, Ana Ludith Rocha, Nubia Vivas de Chaparra y Melba Potes de Delgado entre otras y funcionó hasta septiembre de 1969, donde fue trasladada a la actual sede, ubicada en el barrio El Centro en la Cra 9ª N° 1-14. La cual según Galarza (2014) se construyó mediante el Decreto n° 9 de 1956, esta fue realizada por en ese entonces el desaparecido Instituto Colombiano de Construcciones Escolares I.C.C.E. y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, con 5 aulas, 1 batería sanitaria y un espacio administrativo, luego la Federación Nacional de Cafeteros construyo otras aulas y el restaurante escolar.

Durante este largo periodo estaban como profesoras Yolanda Mera de Fernández, Ceneida Gironza, Domitila Sevilla de Sarria, Carmen Cecilia Zambrano, Rosario Villaquiran Hurtado, Balbina Correa, Cecilia Lara de Sandoval, Mirian Angulo Sánchez, Elicia Molano de Garcés, Dolly Burbano Pérez, Martha y Alicia Rodríguez, Elvia Gómez Sánchez, Elisabeth Ruiz de Pulido, Patricia Betancourt Vergara, Gladys Cardona, Carmen Polanco, Carmen Elena Prado y como Directora Melba Potes de Delgado entre otras.

La Escuela Cauca funciono independientemente en forma normal e ingresaron nuevas profesoras.

Una vez promulgada la ley 115 de 1994 (ley general de la educación) fueron creadas las Instituciones Educativas, a través de las cuales las que antes se llamaban Escuelas o Colegios pasaron a llamarse Sedes Educativas, donde mediante resolución N° 0448 del 26 de abril del 2004 se ordenó la integración de establecimientos educativos para conformar la Institución Educativa Instituto Técnico, y en su artículo 19 la conformaron el Centro Docente José Edmundo Sandoval, Centro Docente Francisco de Paula Santander, Centro Docente Rafael Tello y el Centro Docente Urbano de Niñas Cauca.

En el año 2009 mediante acta de reunión No 070 del 3 de septiembre, el concejo directivo de la I. E. Instituto Técnico, aprobó solicitar a la Secretaria de Educación del Cauca, segregar el Centro Docente Urbano de Niñas Cauca de la I. E. Instituto Técnico y ampliar el servicio Educativo de sexto a noveno grado en la jornada de la tarde a partir del año 2010. Fue allí, cuando a través de la gestión entre el Secretario de Educación y Cultura Municipal de ese entonces Andrés Felipe Gil, y el Director

de Núcleo Educativo Departamental Olivar Antonio Calvache Rosero, se creó mediante la “Resolución n° 10072-11-2009 de la Secretaria Departamental del Cauca” (Revista signo dorado, 2013) la Institución Educativa Cauca con énfasis en educación artística, en música, la cual es la forma organizativa, administrativa y académica como se viene desarrollando en estos días.

La comisión encargada de presentar el proyecto al Director de Núcleo y a la secretaria de Educación Departamental lo conformaban Mery Fabiola Velásquez Gómez (coordinadora), Rosario Villaquiran Hurtado, Gladys Peña, Patricia Betancourt Vergara, Carol Adriana Mera Imbachi, Orfilia Carabalí González, Gualberto Vallecilla Castro, Eucaris León, Vivian Palta, Diomar Villa Gallego, Doris Larrahondo, Argenis Mina, Yolanda Zapata, Elicia Molano de Garcés y Edgar Alirio Delgado Potes.

En noviembre de 2009, según resolución 10072, se autoriza la apertura hasta el grado 9 en la jornada de la tarde y fue nombrada como Rectora encargada Mery Fabiola Velásquez Gómez.

En enero de 2010 es nombrado como rector encargado José Iván Guasa González, quien permaneció hasta marzo de ese mismo año.

En abril de 2010, es encargado Edgar Alirio Delgado Potes como Rector hasta abril de 2011.

Mediante resolución 00133 del 13 de enero de 2011, se autoriza la apertura del nivel de Educación Media Académica a la I. E. Cauca, adición a la resolución No 10072 del 30 de noviembre de 2009.

A partir de abril de 2011, es trasladado José Iván Guasa González a la I. E. Cauca hasta agosto de 2014. Mediante resolución 03035 del 9 de abril de 2014 se reconoce a la I. E. Cauca (antes Centro Docente Urbano de Niñas Cauca) De preescolar hasta el grado 11 en Educación Tradicional y mediante resolución 08844 de noviembre 22 de 2012 tiene reconocimiento oficial en Bachillerato Básico.

En un periodo corto de 2014 estuvo como Rectora Yolanda Carabalí Villegas.

De agosto de 2014 a junio 30 de 2015 laboro como Rector encargado Holman Cifuentes Vallejo.

A partir del 3 de agosto de 2015 es nombrado Daniel Trujillo Ledezma como Rector en Propiedad, el cual sigue ejerciendo su labor actualmente (año 2019).

La I. E. Cauca ha tenido varias modificaciones a su nombre desde 1953 a 1981 se llama Centro Docente de Niñas Cauca, de allí en adelante se conoció como Centro Urbano de Niñas Cauca.

En esta institución se han educado muchas generaciones de Quilichagueños, muchos de ellos reconocidos a nivel municipal, departamental, nacional e internacionalmente en diferentes cargos que han ocupado.

LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CAUCA antes Centro Docente Urbano De Niñas Cauca, se encuentra en la carrera 9 N° 1-14 Barrio El Centro en el Municipio de Santander de Quilichao a una longitud de $-76^{\circ}, 28', 59.78''$ y una latitud de $3^{\circ}, 0, 13.14''$. La planta física se encuentra en buen estado, cuenta con 2328 mt² de los cuales 812mt² son construidos en ladrillo y cemento, techo de teja y eternit, piso en baldosa (Gomez,2017).

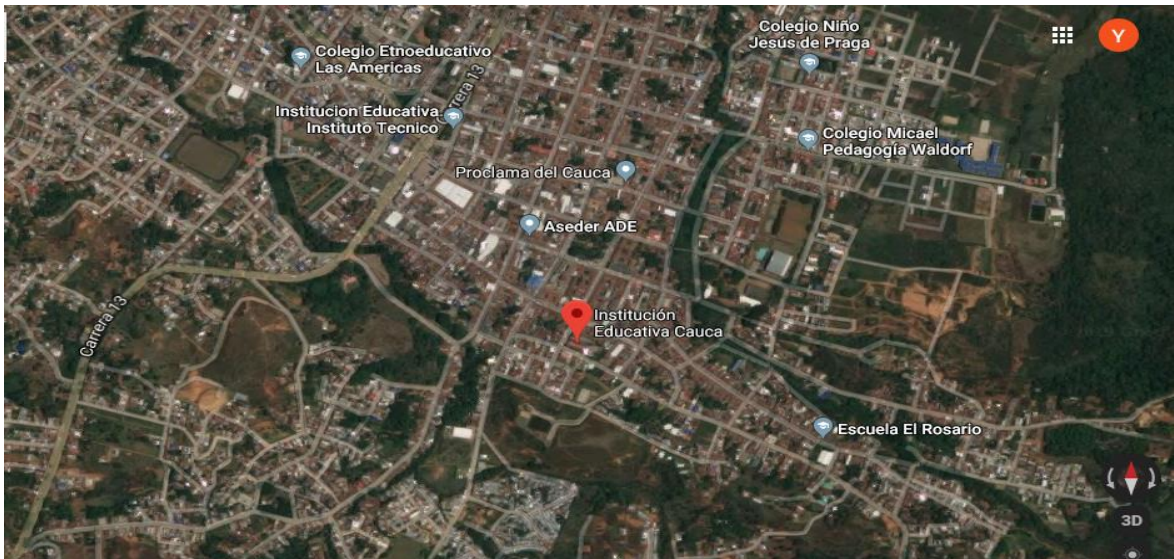
Figura 5. Escudo Institución Educativa Cauca



FUENTE: Institución Educativa Cauca

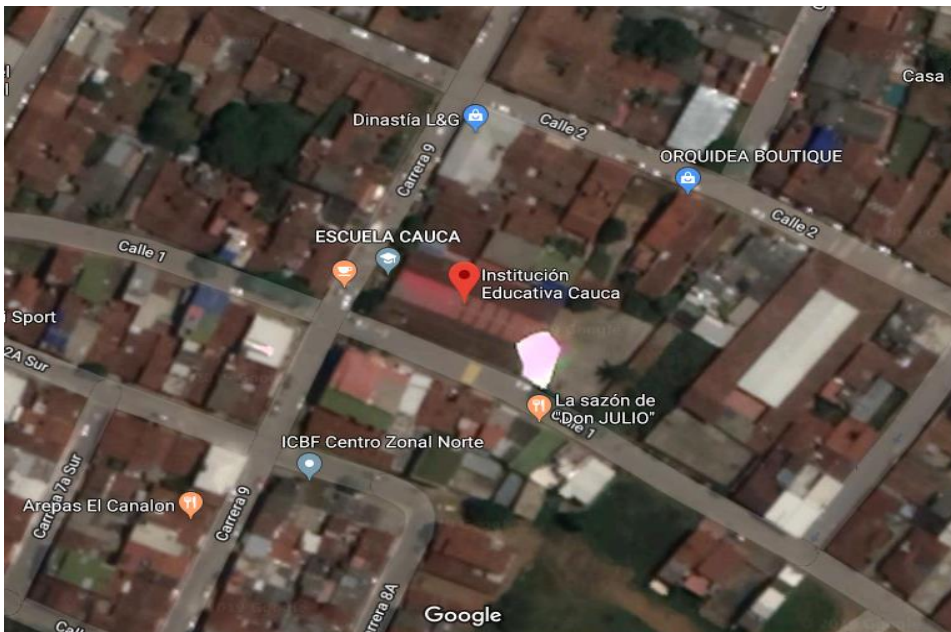
A continuación, se relaciona la ubicación en el mapa:

Figura 6. Ubicación lejana de la Institución Educativa Cauca en el mapa del municipio de Santander de Quilichao



FUENTE: Google maps

Figura 7. Ubicación cercana de la Institución Educativa Cauca en el mapa del municipio de Santander de Quilichao



FUENTE: Google maps

Figura 8. Institución Educativa Cauca



FUENTE: Google maps

Las instalaciones actuales de la Institución se componen así:

PRIMER PISO: Bloque A: 5 aulas de clase, 2 baterías sanitarias para hombres, un baño para docentes (hombres), 2 patios internos entre bloque A y bloque B. Bloque B: Coordinación, 3 aulas de clase, 2 baterías sanitarias (mujeres), cuarto de aseo, cocina y sala de docentes. Bloque C: 3 aulas de clase, 1 sala de sistemas, Rectoría y Secretaría. Bloque D: Cancha múltiple, tienda escolar, jardín. SEGUNDO PISO: B 3 aulas de clases, Corredor, gradas. Entre el bloque A y B existe una cubierta metálica con teja termo acústica que permite a los estudiantes disfrutar de un espacio que les protege del intenso verano, así como el invierno se convierte en refugio para realizar diferentes actividades. Igualmente existe una entre el bloque B y C, pero de menor tamaño una cubierta especialmente para que el grado transición (Gómez, 2017).

Figura 9. Instalaciones de la Institución Educativa Cauca



FUENTE: Lic. Julián Cifuentes

Esta Institución Educativa maneja un calendario A, ofreciendo formación para niños en jornada mañana y tarde, en niveles de preescolar(transición), primaria (primero a quinto), secundaria (sexto a noveno) y media (decimo y once). Igualmente ofrece formación media para adultos en jornada de 2 a 6 de la tarde, dos días a la semana (lunes y miércoles).

Actualmente, año lectivo 2019, según Resolución de Reconocimiento Oficial n° 03035 de 09 de abril de 2014 la Institución Educativa Cauca cuenta con 1014 estudiantes distribuidos en transición, básica primaria, secundaria, media y programa de adultos. Con 484 hombres, 530 mujeres, 495 estudiantes en la jornada de la mañana y 519 en la jornada de la tarde (integrando adultos). Entre la totalidad de estudiantes 14 tienen algún tipo de discapacidad

Figura 10. Institución Educativa Cauca en sus labores



FUENTE: Lic. Julián Cifuentes

Así mismo, cuenta con un Personal Docente compuesto por 36 Docentes, 16 de primaria, 20 de secundaria/media. En cuanto a su estructura administrativa cuenta con el Rector, 2 Coordinadores, 2 Secretarios, 2 Orientadoras y una Asociación de Padres de Familia compuesta por 9 Padres.

Figura 11. Comunidad Educativa de la Institución Educativa Cauca



FUENTE: Lic. Julián Cifuentes

Igualmente, este Centro Educativo ejerce labores bajo los siguientes parámetros:

MISIÓN

La Institución Educativa Cauca en Santander de Quilichao Cauca forma educando integralmente con principios, actitudes, valores, aptitudes y hábitos saludables, que permitan desarrollar habilidades y destrezas para un mejor desempeño en su cotidianidad de manera respetuosa, autónoma, amorosa, responsable, participativa, resaltando lo artístico – creativo en especial la música como parte de su proyecto de vida.

VISIÓN

La Institución Educativa “Cauca” en sus primeros 10 años será líder de un proceso educativo que permita desarrollar en los educandos un lenguaje expresivo-comunicativo desde las expresiones culturales, científicas, recreativas, deportivas saludables artísticas en especial la música capaz de darle aplicabilidad a las nuevas tecnologías acordes con los retos y exigencias de la sociedad del conocimiento para el siglo XXI.

POLÍTICA DE CALIDAD

Formar educandos con conocimientos, valores, aptitudes básicas y avanzadas para el aprehender a conocer, hacer, ser y convivir, desde lo local, regional, nacional y lo universal, cuyo fin es potencializar la participación, la demanda, la oferta y como propósito educar para la vida en todos sus niveles (Preescolar, Básica y Media), la prioridad (qué quieren ser, qué se quiere mejorar) los conocimientos se deben utilizar para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a pensar, a valorar, a leer, a escuchar, a comprender, a consultar, a investigar, etc. En otras palabras, enseñar al educando lo que debe saber de acuerdo a su desarrollo intelectual en la edad cronológica y la edad mental basados en los lineamientos del MEN

Adicionalmente ejerce Evaluación Anual a los Docentes que están bajo el decreto 1278 de 2002, una Evaluación Institucional donde se analizan los procesos educativos, Evaluación Administrativa(secretarios), Evaluación Coordinadores, Evaluación a la Dirección en cuatro fases, la gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa-financiera y gestión a la comunidad y finalmente una Evaluación a todos con el Concejo Directivo.

De modo, que esta Institución Pública ofrece servicios a la comunidad, bajo las políticas y requisitos estipulados por el Ministerio de Educación Nacional, y las directrices de la Secretaría de Educación Departamental directamente; buscando mejorar la calidad educativa implementando estrategias que fomenten el desarrollo en áreas como la matemática, lenguaje, ciencias naturales (química), ciencias sociales, etc. Y que a su vez se desarrollen habilidades en materia artística (música y dibujo).

6.4 MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN POLITICA

ARTICULO 44

Establece la educación como un derecho fundamental de los niños, donde la familia la sociedad y el estado tienen la obligación de velar y garantizar el desarrollo integral de los niños. Contemplando que cualquier persona puede exigir a la autoridad el cumplimiento y la sanción de los infractores, donde los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás (Constitución Política, 1991, p.46).

ARTICULO 45

El adolescente tiene derecho a la protección y a la formación integral. El Estado y la sociedad garantizan la participación activa de los jóvenes en los organismos públicos y privados que tengan a cargo la protección, educación y progreso de la juventud. (Constitución Política, 1991, p. 46)

ARTICULO 67

La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. (Constitución Política, 1991, p. 76)

Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley. (Constitución Política, 1991, p. 78)

ARTÍCULO 68.

Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La ley establecerá las condiciones para su creación y gestión. La comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación. La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La Ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente. Los padres de familia tendrán derecho de escoger el tipo de educación para sus hijos menores. En los establecimientos del Estado ninguna persona podrá ser obligada a recibir educación religiosa. Las integrantes de los grupos étnicos tendrán derecho a una formación que respete y desarrolle su identidad cultural. La erradicación del analfabetismo y la educación de personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado. (Constitución Política, 1991, p. 81)

ARTICULO 70

El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El Estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación. (Constitución Política, 1991, p. 85)

CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DEL NIÑO

Principalmente en los siguientes artículos:

ARTICULO 28

1. Los Estados Partes reconocen el derecho del niño a la educación y, a fin de que se pueda ejercer progresivamente y en condiciones de igualdad de oportunidades ese derecho, deberán en particular: (a) Implantar la enseñanza primaria obligatoria y gratuita para todos; (b) Fomentar el desarrollo en sus distintas formas, de la enseñanza secundaria, incluida la enseñanza general y profesional, hacer que todos los niños dispongan de ella y tengan acceso a ella y adoptar medidas apropiadas tales como la implantación de la enseñanza gratuita y la concesión de asistencia financiera en caso de necesidad; (c) Hacer la enseñanza superior accesible a todos, sobre la base de la capacidad, por cuantos medios

sean apropiados; (d) Hacer que todos los niños dispongan de información y orientación en cuestiones educacionales y profesionales y tengan acceso a ellas; (e) Adoptar medidas para fomentar la asistencia regular a las escuelas y reducir las tasas de deserción escolar. (Turbay, 2000, p. 15)

2. Los Estados Partes adoptarán cuantas medidas sean adecuadas para velar porque la disciplina escolar se administre de modo compatible con la dignidad humana del niño y de conformidad con la presente Convención. (Turbay, 2000, p. 15)

3. Los Estados Partes fomentarán y alentarán la cooperación internacional en cuestiones de educación, en particular a fin de contribuir a eliminar la ignorancia y el analfabetismo en todo el mundo y de facilitar el acceso a los conocimientos técnicos y a los métodos modernos de enseñanza. (Turbay, 2000, p. 15)

ARTICULO 29

1. Los Estados Partes convienen en que la educación del niño deberá estar encaminada a: (a) Desarrollar la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física del niño al máximo de su posibilidades; (b) Inculcar al niño el respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales y de los principios consagrados en la Carta de las Naciones Unidas; (c) Inculcar al niño el respeto de sus padres, de su propia identidad cultural, de su idioma y sus valores, de los valores nacionales del país en que vive, del país de que sea originario y de las civilizaciones distintas de la suya; (d) Inculcar al niño el respeto al medio ambiente natural. (Turbay, 2000, p. 15)

2. Nada de lo dispuesto en el presente artículo o en el artículo 28 se interpretará como una restricción de la libertad de los particulares y de las entidades para establecer y dirigir instituciones de enseñanza, a condición de que se respeten los principio enunciados en el parágrafo 1 del presente artículo y de que la educación impartida en tales instituciones se ajuste a las normas mínimas que prescriba el Estado. (Turbay, 2000, p. 16)

ARTICULO 30

Para las minorías étnicas, religiosas o lingüísticas establece garantías que han de ser tenidas en cuenta para su educación:

En los Estados en que existan minorías étnicas, religiosas o lingüísticas o personas de origen indígena, no se negará a un niño que pertenezca a tales minorías o que sea indígena el derecho que le corresponde, en común con los demás miembros de su grupo, a tener su propia vida cultural, a profesar y practicar su propia religión, o a emplear su propio idioma. (Turbay, 2000, p. 16)

DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS DEL HOMBRE DECLARADA POR LAS NACIONES UNIDAS

ARTICULO 26

1. Toda persona tiene derecho a la educación. La educación tiene que ser gratuita, al menos en lo referente a la enseñanza elemental y fundamental. La enseñanza elemental es obligatoria. La enseñanza técnica y profesional debe ser generalizada; el acceso a los estudios superiores tiene que estar abierto a todos en plena igualdad de condiciones, en función del mérito. (Turbay, 2000, p. 13)
2. La educación tiene que apuntar a un pleno desarrollo de la personalidad humana y a un refuerzo del respeto por los derechos del hombre y por las libertades fundamentales. Tiene que favorecer la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos raciales o religiosos, así como el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. (Turbay, 2000, p. 13)
3. Los padres tienen, por prioridad, el derecho de escoger el tipo de educación que sus hijos deben recibir. (Turbay, 2000, p. 13)

CONVENCIÓN PARA LA ELIMINACIÓN DE TODAS LAS FORMAS DE DISCRIMINACIÓN CONTRA LAS MUJERES

ARTICULO 10

Los Estados partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer, a fin de asegurarle la igualdad de derechos con el hombre en la esfera de la educación y en particular para asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres. (Turbay, 2000, p. 14)

DECRETO LEY 2277 DE 1979:

Por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente.

Este decreto establece el régimen especial para regular las condiciones de ingreso, ejercicio, estabilidad, ascenso y retiro de las personas que desempeñan la profesión docente en los distintos niveles y modalidades que integran el sistema educativo nacional, excepto el nivel superior que se regirá por normas especiales. (Ministerio de Educación, 1979, p.1)

DECRETO NUMERO 85 DE 1980:

Por el cual se introducen unas modificaciones al Decreto extraordinario 2277 de 1979. (Ministerio de Educación, 1980, p. 1)

DECRETO 259 DE 1981:

Por el cual se reglamenta parcialmente el Decreto Extraordinario 2277 de 1979, en lo relacionado con inscripción y ascenso en el Escalafón (Ministerio de Educación, 1981, p. 1).

LEY 115 DE FEBRERO 8 DE 1994

Por la cual se expide la ley general de educación.

La Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público. (Congreso de la República de Colombia, 1994, p. 1)

DECRETO 1860 DE 1994 (AGOSTO 3)

Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.

Las disposiciones del presente Decreto constituyen lineamientos generales para el Ministerio de Educación nacional y las entidades territoriales, con el objeto de orientar el ejercicio de las respectivas competencias y para los establecimientos educativos en el ejercicio de la autonomía escolar. (Ministerio de Educación, 1994, p. 1)

DECRETO 709 DE 1996:

Por el cual se establece el reglamento general para el desarrollo de programas de formación de educadores y se crean condiciones para su mejoramiento profesional. (Ministerio de Educación, 1996, p. 1)

DECRETO 2247 DE 1997 (SEPTIEMBRE 11)

Por el cual se establecen normas relativas a la prestación del servicio educativo del nivel preescolar y se dictan otras disposiciones. (Ministerio de Educación, 1997, p. 1)

LEY 0715 DE DICIEMBRE 21 DE 2001:

Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de servicios de educación y salud, entre otros. (Congreso de la República de Colombia, 2001, p. 1)

DECRETO 1278 DE JUNIO 19 DE 2002:

Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente.

El presente decreto tiene por objeto establecer el Estatuto de Profesionalización Docente que regulará las relaciones del Estado con los educadores a su servicio, garantizando que la docencia sea ejercida por educadores idóneos, partiendo del reconocimiento de su formación, experiencia, desempeño y competencias como los atributos esenciales que orientan todo lo referente al ingreso, permanencia, ascenso y retiro del servidor docente y buscando con ello una educación con calidad y un desarrollo y crecimiento profesional de los docentes. (Ministerio de Educación, 2002, p. 1)

DECRETO NUMERO 1850 DE 2002 (AGOSTO 13)

por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados, y se dictan otras disposiciones. (Ministerio de Educación, 2002, p. 1)

DECRETO 3020 DE 2002 (10 DICIEMBRE)

Por el cual se establecen los criterios y procedimientos para organizar las plantas de personal docente y administrativo del servicio educativo estatal que prestan las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones. (Ministerio de Educación, 2002, p. 1)

DECRETO 2035 DE 2005:

Por el cual se reglamenta el párrafo 1º del artículo 12 del Decreto-ley 1278 de 2002. (Ministerio de Educación, 2005, p. 1)

DECRETO 1286 DE 2005 (27 ABRIL)

Por el cual se establecen normas sobre la participación de los padres de familia en el mejoramiento de los procesos educativos de los establecimientos oficiales y privados, y se adoptan otras disposiciones. (Ministerio de Educación, 2005, p. 1)

LEY 1098 DE 2006 (NOVIEMBRE 8)

por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia.

Este código tiene por finalidad garantizar a los niños, a las niñas y a los adolescentes su pleno y armonioso desarrollo para que crezcan en el seno de la familia y de la comunidad, en un ambiente de felicidad, amor y comprensión. Prevalecerá el reconocimiento a la igualdad y la dignidad humana, sin discriminación alguna. (Congreso de la República de Colombia, 2006, p. 1)

DECRETO 3982 DE 2006:

Por el cual se reglamenta parcialmente el Decreto Ley 1278 de 2002 y se establece el procedimiento de selección mediante concurso para la carrera docente y se determinan criterios para su aplicación. (Ministerio de Educación, 2006, p. 1)

LEY 1146 DE 2007 (JULIO 10)

Por medio de la cual se expiden normas para la prevención de la violencia sexual y atención integral de los niños, niñas y adolescentes abusados sexualmente. (Congreso de la República de Colombia, 2007, p. 1)

DECRETO 3782 DE 2007:

Por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y directivos docentes que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002. (Ministerio de Educación, 2007, p. 1)

DECRETO 4791 2008 (19 DICIEMBRE)

Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 11, 12, 13 Y 14 de la Ley 715 de 2001 en relación con el Fondo de Servicios Educativos de los establecimientos educativos estatales. (Ministerio de Educación, 2008, p. 1)

DECRETO 5012 DE 2009 (DICIEMBRE 28)

Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Educación Nacional, y se determinan las funciones de sus dependencias. (Ministerio de Educación, 2009, p. 1)

DECRETO 2715 DE 2009:

Por el cual se reglamenta la evaluación de competencias de los docentes y directivos docentes regidos por el Decreto Ley 1278 de 2002 y se dictan otras disposiciones. (Ministerio de Educación, 2009, p. 1)

DECRETO 1290 DE 2009 (ABRIL 16)

Por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media. (Ministerio de Educación, 2009, p. 1)

LEY 1453 DE 2011(JUNIO 24)

Por medio de la cual se reforma el Código Penal, el Código de Procedimiento Penal, el Código de Infancia y Adolescencia, las reglas sobre extinción de dominio y se dictan otras disposiciones en materia de seguridad. (Congreso de la República de Colombia, 2011, p. 1)

DECRETO NO. 4807 DE DICIEMBRE 20 DE 2011

Por el cual se establecen las condiciones de aplicación de la gratuidad educativa para los estudiantes de educación preescolar, primaria,

secundaria y media de las instituciones educativas estatales y se dictan otras disposiciones para su implementación. (Ministerio de Educación, 2011, p. 1)

DECRETO 240 DE 2012:

Por el cual se modifica el artículo 16 del Decreto 2715 de 2009. (Ministerio de Educación, 2012, p. 1)

LEY 1620 DE 2013 (MARZO 15)

Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar. (Congreso de la República de Colombia, 2013, p. 1)

DECRETO 1965 DE 2013

Por el cual se reglamenta la ley 1620 de 2013, que crea el sistema nacional de convivencia escolar y formación para el ejercicio de los derechos humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia escolar. (Ministerio de Educación, 2013, p. 1)

DECRETO 1525 DE 2015

Por el cual se establece la estructura y funcionamiento de la junta administradora del fondo de financiamiento de la infraestructura educativa preescolar, básica y media y se adiciona el decreto 1075 de 2015 - decreto único reglamentario del sector educación. (Ministerio de Educación, 2015, p. 1)

DECRETO 55 DE 2015

Por el cual se reglamenta la afiliación de estudiantes al sistema general de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones. (Ministerio de Educación, 2015, p. 1)

DECRETO 1075 DE 2015 (MAYO 26)

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación, el cual se creó con el fin de reunir y racionalizar las normas de

carácter reglamentario que rigen el sector de la educación y contar con un único instrumento jurídico para el mismo. Durante la compilación se aseguró que no incluyera normas declaradas nulas o de suspensión provisional. Es decir que este decreto se construyó con la normatividad vigente en el momento de su expedición. (Ministerio de Educación, 2015, p. 1)

RESOLUCIÓN 2465 DE 2016 (JUNIO 14)

Por la cual se adoptan los indicadores antropométricos, patrones de referencia y puntos de corte para la clasificación antropométrica del estado nutricional de niñas, niños y adolescentes menores de 18 años de edad, adultos de 18 a 64 años de edad y gestantes adultas y se dictan otras disposiciones. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016, p. 1)

SINDICATOS DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DEL SECTOR EDUCATIVO ESTATAL

DECRETO 624 DE 2016

Por el cual se crea y reglamenta la mesa permanente de concertación con las centrales sindicales CUT, CGT, CTC y la FECODE para la reparación colectiva al movimiento sindical. (Ministerio de Educación, 2016, p. 1)

CIRCULARES

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

CIRCULAR 16 DE 2016 ME

Orientaciones para garantizar el cumplimiento de lo dispuesto en la constitución política, las leyes y reglamentos vigentes, sobre la representación y participación de las organizaciones sindicales de los empleados públicos del sector educativo estatal. (Ministerio de Educación, 2016, p. 1)

CIRCULAR 9 DE 2016 ME

Orientaciones para garantizar el cumplimiento de lo dispuesto en la constitución política, las leyes y reglamentos vigentes, sobre la representación y participación de las organizaciones sindicales de los

empleados públicos del sector educativo estatal. (Ministerio de Educación, 2016, p. 1)

DECRETO 2105 DE 2017

Por el cual se modifica parcialmente el decreto número 1075 de 2015, único reglamentario del sector educación, en relación con la jornada única escolar, los tipos de cargos del sistema especial de carrera docente y su forma de provisión, los concursos docentes y la actividad laboral docente en el servicio educativo de los niveles de preescolar, básica y media. (Ministerio de Educación, 2017, p. 1)

DECRETO 2157 DE 2017

Por medio del cual se adoptan directrices generales para la elaboración del plan de gestión del riesgo de desastres de las entidades públicas y privadas en el marco del artículo 42 de la ley 1523 de 2012 por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y se establece el sistema nacional de gestión del riesgo de desastres y se dictan otras disposiciones. (Ministerio de Educación, 2017, p. 1)

DECRETO 1421 DE 2017

Por el cual se reglamenta en el marco de la educación inclusiva la atención educativa a la población con discapacidad. (Ministerio de Educación, 2017, p. 1)

DECRETO 1022 DE 2019

Por el cual se crea una bonificación para los servidores públicos docentes y directivos docentes al servicio del estado en los niveles de preescolar, básica y media, que se pagan con cargo al sistema general de participaciones y otras fuentes de financiación y se dictan otras disposiciones. (Ministerio de Educación, 2019, p. 1)

DECRETO 1017 DE 2019

Por el cual se modifica la remuneración de los servidores públicos docentes y directivos docentes al servicio del estado en los niveles de preescolar, básica y media que se rigen por el decreto ley 2277 de 1979, y se dictan otras

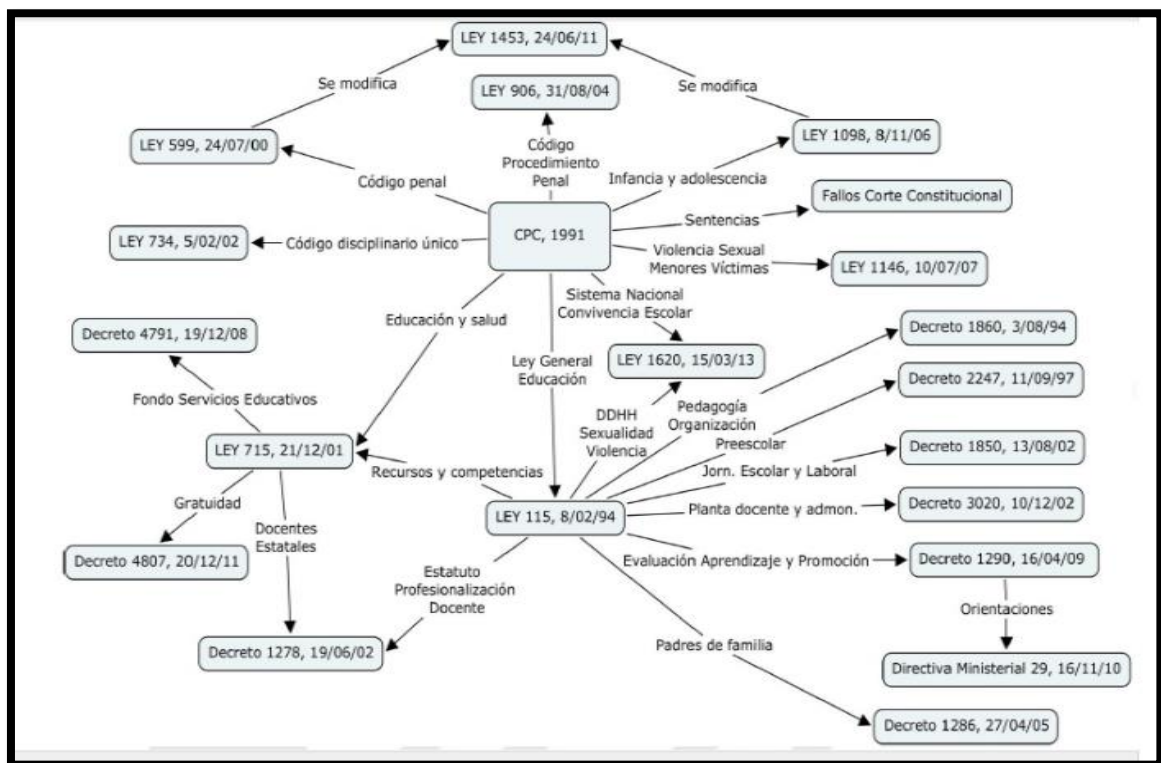
disposiciones de carácter salarial para el sector educativo estatal. (Ministerio de Educación, 2017, p. 1)

DECRETO 1016 DE 2019

Por el cual se modifica la remuneración de los servidores públicos docentes y directivos docentes al servicio del estado en los niveles de preescolar, básica y media que se rigen por el decreto ley 1278 de 2002, y se dictan otras disposiciones de carácter salarial para el sector educativo estatal. (Ministerio de Educación, 2017, p. 1)

A continuación, se presenta un esquema con gran parte del marco legal de la educación en Colombia:

Figura 12. Marco legal de la educación en Colombia



FUENTE: Institución Educativa Rural Romeral, Antioquia, 1912 – 2012.

7. RESULTADOS

7.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DEL LIDERAZGO(MLQ)

Para iniciar, los resultados del cuestionario no se alcanzaron con la totalidad de la población educativa expresada inicialmente. De ese total, se restan dos docentes de básica primaria, una por incapacidad indefinida y otra por negación rotunda a diligenciarlo, razón por la cual la población quedo así:

Tabla 7. Población en análisis que recibió el cuestionario

POBLACIÓN QUE RECIBIO EL CUESTIONARIO		
CARGOS	CANT	%
Rector	1	2,4
Coordinadores	2	4,9
Secretarios	2	4,9
Orientadoras	2	4,9
Docentes basica primaria	14	34,1
Docentes secundaria y media	20	48,8
TOTAL	41	95

FUENTE: Elaboración propia

Finalmente, de esa población que recibió el cuestionario, la cantidad que lo diligencio quedo así:

Tabla 8. Población en análisis que diligencio el cuestionario

POBLACIÓN QUE DILIGENCIO EL CUESTIONARIO		
CARGOS	CANT	%
Rector	1	2,44
Coordinadores	2	4,88
Secretarios	2	4,88
Orientadoras	2	4,88
Docentes basica primaria	11	26,83
Docentes secundaria y media	17	41,46
TOTAL	35	85,37

FUENTE: Elaboración propia

Eso quiere decir que las personas que recibieron y no diligenciaron fueron:

Tabla 9. Población que recibió el cuestionario y no lo diligencio

POBLACIÓN QUE NO DILIGENCIO EL CUESTIONARIO		
CARGOS	CANT	%
Docentes basica primaria	3	7,32
Docentes secundaria y media	3	7,32
TOTAL	6	14,63

FUENTE: Elaboración propia

En definitiva, sumando las dos personas que se descartaron inicialmente y las que finalmente no lo diligenciaron, el análisis se realizó con la siguiente población:

Tabla 10. Población inicial vs población final del análisis mediante el cuestionario

POBLACIÓN INICIAL PARA EL ANÁLISIS		POBLACIÓN FINAL DEL ANÁLISIS	
CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
43	100%	35	81,4%

FUENTE: Elaboración propia

Después de realizar la aplicación del cuestionario se procedió al tabulado de los ítems realizándose, inicialmente por subvariables, variables de segundo orden y finalmente en las tres variables de primer orden o variables principales, que corresponden al estilo de liderazgo (Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador). Esto se realizó para las dos versiones (líder y clasificador), luego para el análisis final se procedió a realizarse en conjunto para definir en general el estilo de liderazgo implementado en la Institución Educativa Cauca desde el año 2015 hasta el año 2019. (Ver anexo 3)

En este sentido para la versión líder se obtuvieron los siguientes resultados:

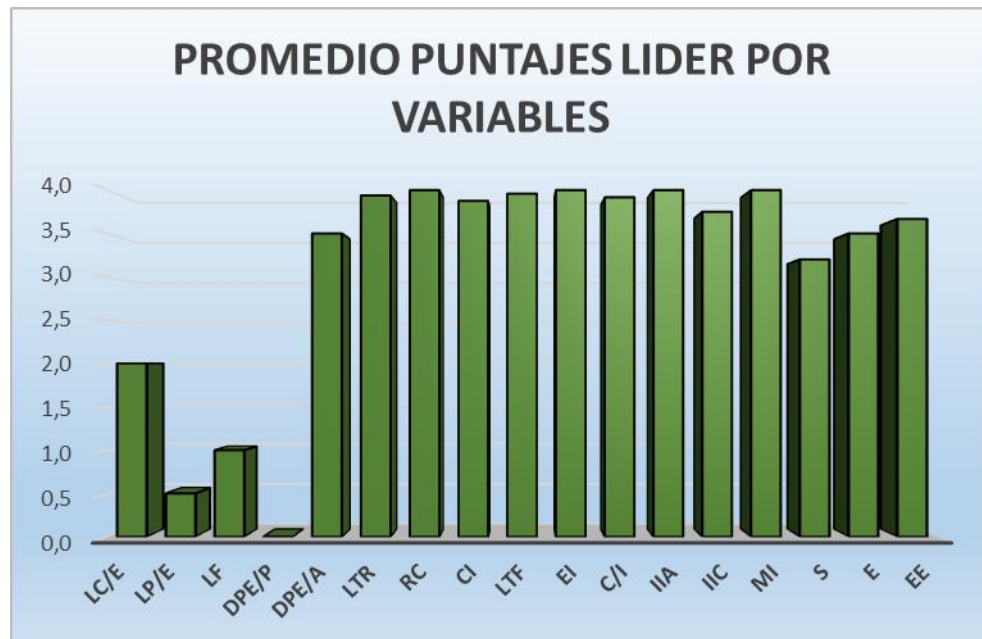
Tabla 11. Resultados cuestionario, versión líder

VERSION LIDER		
	SIGLAS	PROMEDIO
LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR (variable primer orden)	LC/E	2,0
Liderazgo Pasivo/Evitador (variable de segundo orden)	LP/E	0,5
Laissez-Faire (subvariable)	LF	1,0
Dirección por Excepción Pasiva (subvariable)	DPE/P	0,0
Dirección por Excepción Activa (variable de segundo orden)	DPE/A	3,5
LIDERAZGO TRANSACCIONAL (variable primer orden)	LTR	3,9
Recompensa contingente (variable de segundo orden)	RC	4,0
Consideracion individualizada (variable de segundo orden)	CI	3,9
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (variable primer orden)	LTF	4,0
Estimulacion intelectual (variable de segundo orden)	EI	4,0
Carisma/inspiracional (variable de segundo orden)	C/I	3,9
Influencia idealizada atribuida (subvariable)	IIA	4,0
Influencia idealizada conductual (subvariable)	IIC	3,8
Motivacion inspiracional (subvariable)	MI	4,0
Satisfacción (variable)	S	3,2
Efectividad (variable)	E	3,5
Esfuerzo Extra (variable)	EE	3,7

FUENTE: Elaboración propia

Estos resultados se ven reflejados en la siguiente gráfica:

Figura 13. Promedio puntajes del cuestionario, versión líder



FUENTE: Elaboración propia

Como se puede notar en los resultados, desde la perspectiva del líder el mayor puntaje (4,0%) obtenido fue en el Liderazgo Transformacional con la presencia frecuente de las conductas en su totalidad. Pero también altas conductas (a menudo) de Liderazgo Transaccional con un puntaje de 3,9%. Por su parte en el Liderazgo Correctivo/Evitador la presencia de las conductas corresponde a un 2,0% lo que significa baja presencia (a veces) de este tipo de conductas. En cuanto a las Consecuencias Organizacionales se obtuvo en un orden descendente Esfuerzo Extra con 3,7%, Efectividad con 3,5% y finalmente Satisfacción con un 3,2%

Así mismo, para la versión clasificador se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 12. Resultados cuestionario, versión clasificador

VERSION CLASIFICADOR		
	SIGLAS	PROMEDIO
LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR (variable primer orden)	LC/E	2,2
Liderazgo Pasivo/Evitador (variable de segundo orden)	LP/E	1,0
Laissez-Faire (subvariable)	LF	0,9
Dirección por Excepción Pasiva (subvariable)	DPE/P	1,2
Dirección por Excepción Activa (variable de segundo orden)	DPE/A	3,3
LIDERAZGO TRANSACCIONAL (variable primer orden)	LTR	3,2
Recompensa contingente (variable de segundo orden)	RC	3,4
Consideración individualizada (variable de segundo orden)	CI	3,1
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (variable primer orden)	LTF	3,4
Estimulación intelectual (variable de segundo orden)	EI	3,2
Carisma/inspiracional (variable de segundo orden)	C/I	3,6
Influencia idealizada atribuida (subvariable)	IIA	3,6
Influencia idealizada conductual (subvariable)	IIC	3,7
Motivación inspiracional (subvariable)	MI	3,5
Satisfacción (variable)	S	3,5
Efectividad (variable)	E	3,3
Esfuerzo Extra (variable)	EE	3,5

FUENTE: Elaboración propia

Estos resultados se representan en la siguiente gráfica:

Figura 14. Promedio puntajes del cuestionario, versión clasificador



FUENTE: Elaboración propia

Según los resultados en la versión clasificador el mayor puntaje (3,4%) obtenido para el líder fue igualmente en Liderazgo Transformacional, aunque con menor presencia de estas conductas, según el resultado las presenta a menudo. También presenta conductas de Liderazgo Transaccional no muy lejos de las transformacionales con un puntaje de (3,2%), es decir que también las presenta a menudo. Sin embargo, en el Liderazgo Correctivo/Evitador, aunque el puntaje vario (2,2%) sigue siendo muy bajo es decir que esas conductas las tiene no con mucha frecuencia (a veces). En cuanto a las Consecuencias Organizacionales se obtuvo en primer lugar la Satisfacción con 3,5% y el Esfuerzo Extra con 3,5% y de ultimo Efectividad con un 3,3%.

Finalmente, se toman en conjunto la versión líder y la versión clasificador para realizar el análisis general del estilo de liderazgo. Esta versión fue llamada la versión total. A continuación, se relacionan los resultados:

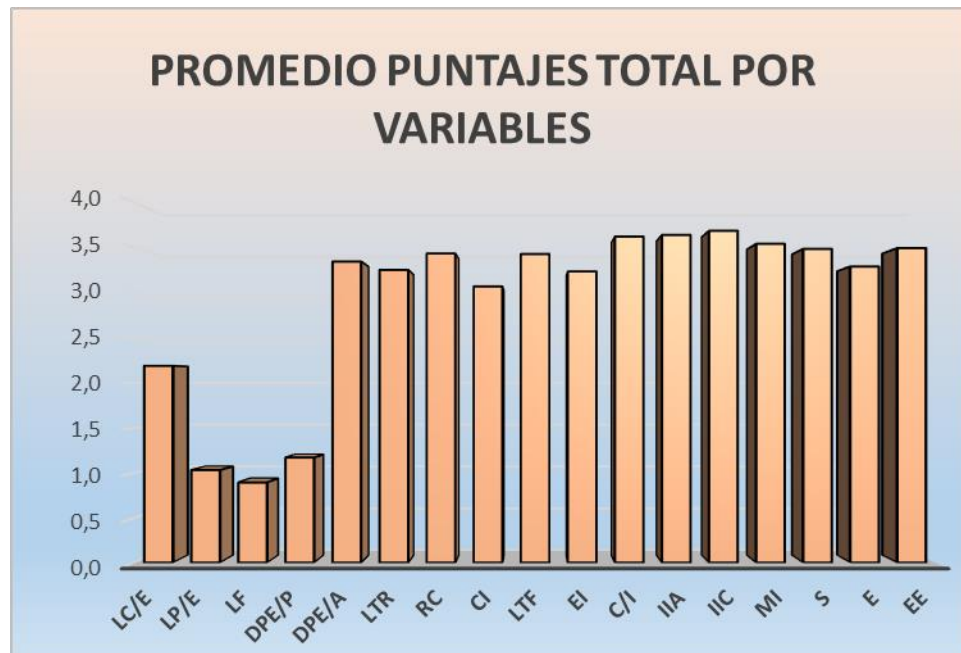
Tabla 13. Resultados cuestionario, versión total

VERSION TOTAL		
	SIGLAS	PROMEDIO
LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR (variable primer orden)	LC/E	2,2
Liderazgo Pasivo/Evitador (variable de segundo orden)	LP/E	1,0
Laissez-Faire (subvariable)	LF	0,9
Dirección por Excepción Pasiva (subvariable)	DPE/P	1,2
Dirección por Excepción Activa (variable de segundo orden)	DPE/A	3,3
LIDERAZGO TRANSACCIONAL (variable primer orden)	LTR	3,3
Recompensa contingente (variable de segundo orden)	RC	3,4
Consideración individualizada (variable de segundo orden)	CI	3,1
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (variable primer orden)	LTF	3,4
Estimulación intelectual (variable de segundo orden)	EI	3,2
Carisma/inspiracional (variable de segundo orden)	C/I	3,6
Influencia idealizada atribuida (subvariable)	IIA	3,6
Influencia idealizada conductual (subvariable)	IIC	3,7
Motivación inspiracional (subvariable)	MI	3,5
Satisfacción (variable)	S	3,5
Efectividad (variable)	E	3,3
Esfuerzo Extra (variable)	EE	3,5

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados se presentan en la siguiente gráfica:

Figura 15. Promedio puntajes del cuestionario, versión total



FUENTE: Elaboración propia

En la unión de las dos versiones los puntajes no varían mucho con respecto a la versión del clasificador. El líder obtuvo el puntaje más alto en Liderazgo Transformacional con un promedio de 3,4%, lo que quiere decir que presenta este tipo de conductas más a menudo. Igualmente sucede con el Liderazgo Transaccional su puntaje es de 3,3%, eso significa que tiene conductas de este estilo, pero no en igual medida. Así mismo, en el Liderazgo correctivo/Evitador el puntaje es el mismo que en la versión clasificador 2,2%, este corresponde a un puntaje muy bajo, es decir, (cómo se mencionaba anteriormente) que solo a veces tiene este tipo de conductas (no son frecuentes). En cuanto a las Consecuencias Organizacionales quedan igual que en la versión clasificador, es decir, se obtuvo en primer lugar la Satisfacción con 3,5% y el Esfuerzo Extra con 3,5% y de ultimo Efectividad con un 3,3%.

Por otro lado, es importante mencionar los resultados obtenidos en cuanto a la cantidad de población respecto a los ítems, subvariables, variables de segundo orden y variables principales (estilos de liderazgo). (Para la información detallada Ver anexo 4)

Es decir, para las subvariables de Liderazgo Transformacional los ítems que obtuvieron la mayor puntuación (4) y mayor población se describen a continuación:

- En Estimulación Intelectual (variable de segundo orden) el ítem 32 “sugiere nuevas formas de hacer el trabajo” fue calificado por el 65,7% de la población.
- En Carisma/Inspiracional (variable de segundo orden) el ítem 14 que corresponde a Influencia Idealizada Conductual es el que mayor aporta a esta variable. (se especifica más adelante en la subvariable correspondiente)
- En Influencia Idealizada Atribuida (subvariable del Carisma/Inspiracional) el ítem 80 “lo escucho con atención” fue calificado por el 88,6% de la población.
- En Influencia Idealizada Conductual (subvariable del Carisma/Inspiracional) el ítem 14 “considera importante tener un objetivo claro en lo que hace” fue calificado por el 94,3% de la población evaluada.
- En Motivación Inspiracional (subvariable del Carisma/Inspiracional) el ítem 26 “dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares” fue calificado por el 85,7% de la población.

Así mismo, para las variables y subvariable correspondientes del Liderazgo Transaccional en la mayor puntuación (4) se obtuvo lo siguiente:

- En Recompensa Contingente (variable de segundo orden) el ítem 11 “Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño” obtuvo la puntuación por el 68,6% de la población evaluada.
- En Consideración Individualizada (variable de segundo orden) el ítem 15 “dedica tiempo a enseñar y orientar” fue calificado por el 60% de la población.

En cuanto, al liderazgo Correctivo/Evitador se obtuvo la mayor puntuación (4) relacionándose así:

- En Dirección por Excepción Activa (variable de segundo orden) el ítem 4 “trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos” obtuvo el 80% de población.
- En el Liderazgo Pasivo/Evitador (variable de segundo orden) el ítem 66 que corresponde a laissez-faire obtuvo la mayor población en calificación 0.
- En Dirección por Excepción Pasiva (subvariable del Liderazgo Pasivo/Evitador) la mayoría de la población (48,6%) calificó 0 (lo que significa ausencia de conductas) en los ítems 53 “espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar” y 20 “sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos para empezar a actuar.”
- En Laissez-Faire (subvariable del Liderazgo Pasivo/Evitador) el 71,4% de la población calificó 0 al ítem 66 “generalmente prefiere no tomar decisiones”

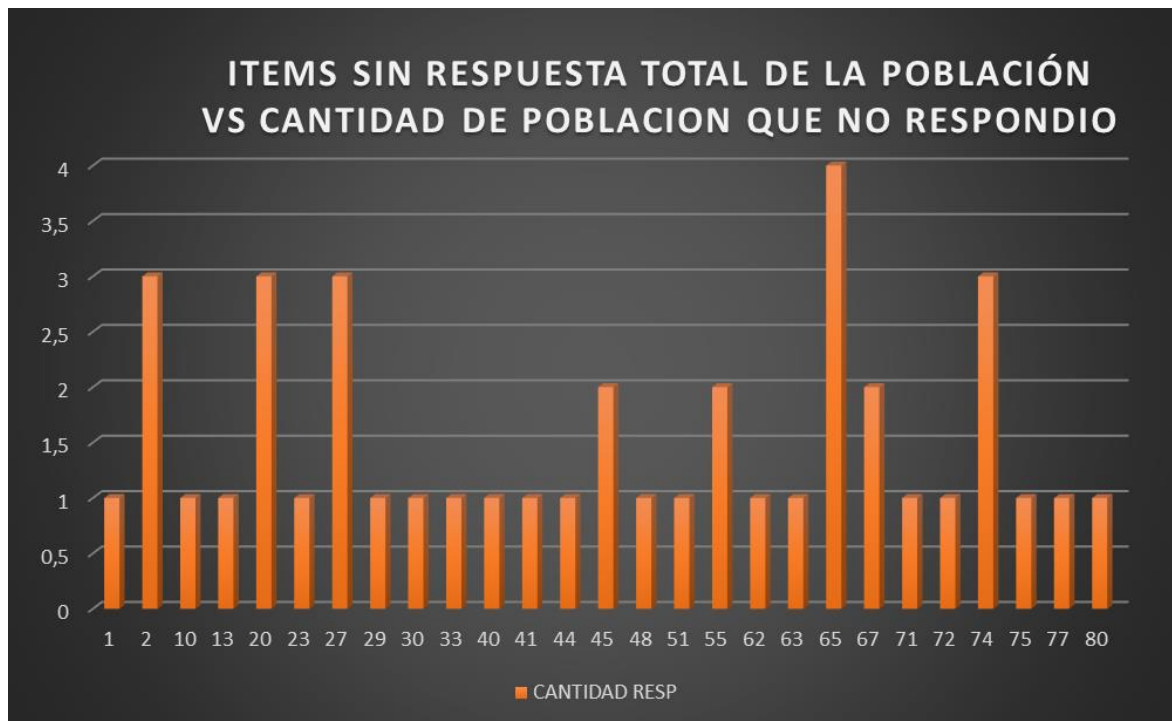
Por otro lado, en las Consecuencias Organizacionales evaluadas se obtuvo el mayor puntaje (4) así:

- En Satisfacción el 77,1% de la población calificó al ítem 82 “me es grato trabajar con el”
- En Efectividad los ítems 68 “es efectivo en buscar formas de motivar al grupo de trabajo” y el 40 “es efectivo al representarme a los superiores” con la calificación del 62,9% de la población.
- En Esfuerzo Extra el 82,9% de la población calificó al ítem 42 “aumenta mi motivación hacia el éxito”

Finalmente, en los resultados es importante relacionar la población y los ítems que no fueron respondidos en el cuestionario. (Ver información detallada en el anexo 5)

En este sentido, la población que diligenció el cuestionario fue de 35 personas de las cuales algunas no diligenciaron algunos ítems los cuales fueron 1, 2, 10, 13, 20, 23, 27, 29, 30, 33, 40, 41, 44, 45, 48, 51, 55, 62, 63, 65, 67, 71, 72, 74, 75, 77; algunos ítems no fueron diligenciados por una sola persona y otros por más. Esto se muestran en la siguiente gráfica:

Figura 16. Ítems del cuestionario sin respuesta vs población que no los diligencio



FUENTE: Elaboración propia

Como se puede evidenciar la mayoría de los ítems no fueron diligenciados por una sola persona, cuatro no fueron diligenciados por tres personas, tres no fueron respondidos por dos personas y uno por cuatro personas.

7.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas se realizaron satisfactoriamente a siete integrantes de la Comunidad Educativa, todos ellos bajo el cargo del Rector, estos se relacionan a continuación:

- Emma Ángela Ríos Campo – Secretaria
- Hildebrando Ángel Sandoval – Coordinador
- Diomar Villa Gallego – Docente Secundaria y Media
- José Manuel Montenegro - Docente Secundaria y Media
- Julián Hernando Cifuentes - Docente primaria
- Virgelina Castro Varela - Docente Secundaria y Media
- Heidi Fernanda Ortega - Docente Secundaria y Media

Los mencionados anteriormente, fueron escogidos buscando la forma de reunir la opinión de los diferentes cargos desde los administrativos hasta los docentes y tomando en cuenta el tiempo en la Institución, algunos son antiguos al rector y otros no.

Con ellos se logró recolectar información muy importante y adicional para la investigación donde se fue conociendo más a fondo el funcionamiento de la Institución y el rol que cumple el rector dentro de ella.

Con respecto a lo anterior, en las preguntas estructuradas se obtuvieron los siguientes resultados:

- ¿Considera que contar con un Rector nombrado de propiedad beneficia el desarrollo y rendimiento de la Institución Educativa Cauca?

De la totalidad de los entrevistados seis respondieron positivamente a la pregunta, con argumentos lógicamente diferentes, pero encaminados en últimas a la misma conclusión. La persona que contestó negativamente lo hizo porque considera que el desarrollo no depende solamente del Rector.

- ¿El hecho de contar con un Rector estable durante los últimos cuatro años ha facilitado o influido en el desempeño de su labor dentro de la Institución?

Igual que la anterior pregunta, seis personas respondieron que efectivamente ha impactado de forma positiva y ha facilitado su labor. Sin embargo, la persona que dijo que no, argumenta que el desempeño de su labor no se ve influenciada por ese tipo de cambios.

- Si tuviera que calificar la labor del Rector en una escala del uno al cinco donde uno es muy mala y cinco muy buena ¿Qué calificación le daría?

De la totalidad, la mayoría dieron una escala de calificación entre cuatro y cinco, una persona lo calificó en 6 y una en 2,5 porque considera falta de gestión.

- Desde su perspectiva, dentro de la Institución ¿el Rector ejerce su labor con un papel de jefe (cumple netamente lo asignado) o de líder (su labor va más allá)?

En total seis de los entrevistados lo consideran un líder, uno lo considera un jefe, ya que menciona inclinación por lo académico y poca gestión.

- ¿Cómo ve el desarrollo actual de la Institución?

En general seis ven bueno el desarrollo actual de la Institución, pero todos tienen muchas expectativas y esperan aportar mucho más para que esta Institución siga avanzando y mejorando. Sin embargo, una persona no lo considera así por falta de integralidad del Rector.

Así mismo, las demás preguntas que fueron surgiendo en el transcurso de las entrevistas fueron encaminadas a profundizar las preguntas bases anteriormente mencionadas.

Por su parte, la entrevista con el Rector permitió corroborar algunos datos y adicional a eso conocer un poco más sobre la labor que ha venido desempeñando dentro de la Institución.

8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

8.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DEL LIDERAZGO (MLQ)

8.1.1 Versión líder

Inicialmente, en la autoevaluación, donde se realiza el análisis de los resultados del cuestionario de la versión líder, se obtuvo una caracterización de un Líder Transformacional y altas conductas de Liderazgo Transaccional. Esto se explica desde el punto de vista transformacional, principalmente con la totalidad de las conductas de Estimulación Intelectual donde lo que busca el líder es que sus seguidores encuentren nuevas formas de resolver los problemas, siempre en busca de la mejora de los métodos que normalmente utilizan y por el lado del Carisma Inspiracional en su totalidad por las conductas de la Influencia Idealizada Atribuida y la Motivación Inspiracional; la primera se refiere a la noción que el líder es respetado, admirado, considerándose un modelo de imitación para los seguidores y la segunda es donde el líder articula la visión integrando metas incluyentes con los seguidores logrando que estos se sientan más poderosos.

Así mismo, en el Liderazgo Transaccional se obtuvo la totalidad de las conductas de Recompensa Contingente, lo que se refiere a que el líder maneja una estrecha comunicación con sus seguidores explicando claramente lo que se espera de cada uno de ellos y lo que recibirán a cambio por el trabajo bien hecho y el alcance de las metas establecidas.

Igualmente, en el Liderazgo Correctivo/Evitador se presentaron altas conductas de Dirección por Excepción Activa donde el líder se focaliza en monitorear y detectar errores o fallas para corregirlos y mantener los niveles de desempeño esperado. Y adicional a este estilo en el Liderazgo Pasivo/Evitador, tiene a menudo conductas de Liderazgo Laissez-Faire (el líder evita tomar acciones y decisiones sobre cualquier asunto) sosteniendo la creencia que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo y meditando detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque eso implique demora. Y se resalta la ausencia de conductas de Dirección por Excepción Pasiva (el líder solo toma acción correctiva después que los errores y fallas han sucedido y llegan a ser serios).

Por otro lado, en cuanto a las Consecuencias Organizacionales que evalúa el cuestionario; en la que mayores conductas presenta, es en Esfuerzo Extra (el líder

aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas) presentando a menudo la capacidad de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban y el lograr contar con el equipo cada vez que hay trabajo extra; de resto las demás conductas las presenta frecuentemente si no siempre.

En cuanto a las demás consecuencias organizacionales que son Efectividad y Satisfacción, presenta las conductas a menudo y frecuentemente, lo que significa altas conductas, pero en Satisfacción presenta solo una conducta frecuentemente que es el poder trabajar con los demás en forma satisfactoria y en Efectividad presenta tres conductas a menudo y tres frecuentemente. Esto significa que en estos tres aspectos organizacionales su autoevaluación es muy buena.

En general el líder desde su perspectiva, presenta características de los diferentes estilos de liderazgo. Donde, se resalta la mayor existencia de conductas de Liderazgo Transformacional.

8.1.2 Versión clasificador

Para este análisis se tiene en cuenta el puntaje obtenido en los cuestionarios diligenciados por los subordinados. En este sentido al igual que en la versión anterior se evidencia mayoritariamente conductas de Liderazgo Transformacional, pero en este caso se resalta el Carisma/Inspiracional (el líder muestra un sentido de propósito claro importante para sus seguidores articulando una visión del futuro y un modelo de rol con el cual ellos pueden identificarse), con gran significancia en la Influencia Idealizada Conductual, es decir que el líder tiene conductas que sirven como modelo para sus seguidores demostrando consideración con las necesidades de los otros, por sobre sus propias necesidades compartiendo riesgos y siendo consistente entre lo que dice y hace. Sin embargo, aunque se resalta este tipo de conductas, en las demás variables (Influencia Idealizada Atribuida, Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual) obtuvo puntuación muy alta (por encima de 3) lo que significa que también a menudo pone en práctica las demás conductas de Liderazgo Transformacional, aunque unas en mayor medida que otras.

Igualmente, a menudo tiene conductas de Liderazgo Transaccional caracterizado mayoritariamente igual que en la versión líder por la Recompensa Contingente, haciendo más énfasis en la aclaración y especificación de las responsabilidades de cada uno para lograr los objetivos de desempeño. Sin embargo, también cuenta con conductas de Consideración Individualizada (el líder trabaja sobre las necesidades

de cada uno de los subordinados y trabaja para desarrollar el potencial de éstos), pero en menor medida.

Así mismo, en el Liderazgo Correctivo/Evitador a menudo presenta conductas mayoritariamente de Dirección por Excepción Activa, igual que en la versión líder, enfocándose en tratar de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. Adicional a este estilo, a diferencia de la versión líder, a pesar de obtener bajos puntajes en el Liderazgo Pasivo/Evitador presenta mayoritariamente rara vez conductas de Laissez-Faire como el tener la creencia que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo y en Dirección por Excepción Pasiva, en general no supervisa el trabajo, salvo que surja un problema grave.

En cuanto a las Consecuencias Organizacionales, el mayor puntaje lo obtuvo en Satisfacción y Esfuerzo Extra con igual calificación, en la primera se resalta “me es grato trabajar con él” y en la segunda “aumenta mi motivación hacia el éxito”. En estos aspectos la calificación es muy alta es decir que las conductas se presentan muy a menudo. Adicional a estas consecuencias se encuentra la Efectividad con una puntuación menor pero igual se encuentra en el rango de las conductas que presenta a menudo.

En general desde la noción de los subordinados igual que en su autoevaluación el líder presenta altas conductas de Liderazgo Transformacional y Transaccional con algunas características de Liderazgo Correctivo/Evitador. Pero su estilo de liderazgo se define por mayores conductas de liderazgo Transformacional.

8.1.3 Versión total

Anteriormente se analizó el cuestionario desde una perspectiva individual para cada una de las versiones de este, sin embargo, para definir el estilo de liderazgo es necesario hacer un análisis en conjunto, donde se reúne la noción del líder con la de sus subordinados.

A partir de lo anterior se define al líder con conductas mayoritariamente de Liderazgo Transformacional, caracterizado principalmente por el Carisma/Inspiracional (obteniendo altos puntajes en los componentes carismáticos del cuestionario) donde se resalta la Influencia Idealizada Conductual (considerando relevante tener un objetivo claro en lo que hace y enfatizando en la importancia de tener una misión compartida) y la Influencia Idealizada Atribuida (logrando que lo

escuchen con atención y mostrándose confiable y seguro). Presenta una alta frecuencia de estas conductas. También tiene a menudo conductas de Motivación Inspiracional (dirige la atención hacia el futuro de modo optimista) y Estimulación Intelectual (sugiere nuevas formas de hacer el trabajo).

Así mismo, en cuanto al Liderazgo Transaccional destaca la Recompensa Contingente, aclarando y especificando la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño y expresando satisfacción cuando cumplen con lo esperado. También tiene a menudo conductas de Consideración Individualizada (dedica tiempo a enseñar y orientar y ayuda sus seguidores a desarrollar sus fortalezas) aunque no en la misma medida.

De igual forma, en el Liderazgo Correctivo/Evitador presenta conductas mayoritariamente de Dirección por Excepción Activa, enfocándose en tratar de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos; y le interesa corregir y solucionar los errores que se producen. Así mismo en este estilo, presenta rara vez conductas de Liderazgo Pasivo/Evitador obteniendo bajos puntajes en *Laissez-Faire*, como en tener la creencia que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo y en Dirección por Excepción Pasiva, en general no supervisa el trabajo, salvo que surja un problema grave.

Por otra parte, en las Consecuencias Organizacionales como se expresaba en el análisis de la versión clasificador obtuvo la mayor puntuación en Satisfacción y Esfuerzo Extra con igual promedio, destacando en la primera variable el gusto de trabajar con el líder y el hecho de trabajar con sus seguidores de una forma satisfactoria; y en la segunda variable conductas como el generar motivación a sus subordinados hacia el éxito y la motivación a trabajar más duro. También presenta conductas a menudo de Efectividad, aunque no en la misma medida, su puntuación es buena, pero mayoritariamente en conductas como el ser efectivo al representarlos frente a los superiores y en buscar formas de motivar el grupo de trabajo.

En definitiva, el liderazgo del Rector de la Institución Educativa Cauca fue caracterizado por ser mayoritariamente Transformacional, con muchas conductas Carismáticas, donde logra que sus seguidores se identifiquen con él y los inspira a través de desafíos y persuasión dándoles un significado y un entendimiento hacia lo que se quiere lograr. De igual manera presenta altas conductas de Liderazgo Transaccional motivando a los subordinados mediante una comunicación asertiva desde lo que se quiere lograr, hasta lo que puede recibir si se logran los estándares requeridos en el alcance de una meta. Sin embargo, también presenta algunas conductas de Liderazgo Correctivo/Evitador pues este monitorea las fallas o errores

en el desempeño para tomar acciones correctivas, sin embargo, este interviene antes que los problemas lleguen a ser graves sin tener dificultades en el momento de tomar decisiones. Lo que lo lleva a tener conductas de Dirección por Excepción Activa y muy rara vez una conducta de Liderazgo Pasivo/Evitador (Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva).

Esto significa que el líder cuenta con conductas de un liderazgo efectivo según el Modelo de Liderazgo de Rango Total, ya que este abarca los diferentes estilos de liderazgo anteriormente mencionados (Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador); pues al caracterizarse por contar con conductas de los diferentes estilos le permite fácilmente adaptarse a las situaciones que se presenten en el ejercicio de su labor. Adicionalmente, según el modelo, aquel líder que sea considerado transformacional puede desempeñarse fácilmente en cualquier faceta a la que se vea enfrentado pues cuenta con las conductas de los demás estilos de liderazgo y pueden ser utilizadas acorde a la necesidad.

Por otro lado, el análisis de los ítems con respecto al porcentaje de población que califico su mayor puntuación (4) nos permite ver desde otra perspectiva, a la vista de sus subordinados cuales son las conductas que presenta frecuentemente su líder para lo cual se define como un líder interesado profundamente en la comunicación efectiva entre él y sus seguidores, dándole gran importancia al hecho de alcanzar los objetivos con menores errores posibles y enfocándose en la motivación de sus subordinados hacia el éxito, actuando sobre los problemas y tomando decisiones asertivas a tiempo.

Finalmente, se hace relevante mencionar los ítems que no fueron diligenciados, con el fin de tener la claridad que en algunos ítems los resultados no fueron alcanzados con la totalidad de la población. Sin embargo, es muy baja la cantidad, con respecto al total de los ítems y la población a la cual se le aplico el cuestionario, lo que quiere decir que la variación en los resultados es baja.

8.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

En general, con las entrevistas se logró determinar la importancia de contar con un líder fijo tanto para el desarrollo, avance y mejora de la Institución, como para el desempeño de la labor de quienes integran la Organización Educativa, ya que según los argumentos de los entrevistados el hecho de conocer y adaptarse a un Rector, sus directrices, exigencias; permite que cada vez la labor se realice mejor y

con mayor satisfacción, esto se ve reflejado en los resultados de la Institución, en el ambiente laboral, en la cohesión grupal, etc.

Por otra parte, se determinó que la labor que ha venido desempeñando el Rector en la Institución, es en términos generales muy buena ya que es considerado como una persona exigente, que siempre quiere aplicar estrategias para mejorar las falencias que tiene la Institución, fortaleciendo constantemente aspectos académicos, que se ven reflejados en el rendimiento y los resultados de los estudiantes. Adicional a esto, es una persona que ha intentado dirigir la Institución de una forma integral, es decir que según la mayoría de personas este busca, además de un avance académico enfocarse en aspectos de gestión de recursos a nivel municipal y departamental, así como impulsar la mejora y el desarrollo de los docentes, entre otras cosas.

La mayoría de los subordinados ven al Rector más que como un jefe, como un líder destacando sus habilidades de estrategia, visionario, carismático y esa capacidad de superar lo antes realizado, es decir, es una persona que “siempre quiere ir por más” definido en palabras de sus colaboradores. Además, es considerado una persona comprometida con su labor, su Institución y sus subordinados, al punto de dedicar más tiempo de lo estipulado, con el fin de alcanzar un objetivo propuesto.

Así mismo, en cuanto a lo que tiene que ver con el desarrollo actual de la Institución es percibida por sus subordinados como bueno y mucho mejor que hace unos años, pues la Institución ha logrado escalar en los resultados del Icfes de forma importante, pasando de estar ubicada en el último puesto de las Instituciones Públicas a ocupar el tercero. Esto es satisfactorio para sus colaboradores y el logro aseguran, se debe en su mayoría al desempeño de la labor del Rector. Además, esperan seguir desempeñando su labor y seguir mejorando los resultados de la Institución. Estos auguran un futuro promisorio si se sigue trabajando y mejorando como se ha venido haciendo hasta ahora bajo la dirección del Rector.

Por otra parte, en el desarrollo de la entrevista con el Rector se expuso la ausencia de interés inicial de dirigir la Institución, ya que él venía de una institución en la que duró 20 años y considera que ayudó a forjar y convertir en el mejor Colegio de Santander de Quilichao, en todos los entornos (académico, tipo de personas, calidad de los egresados y calidad de la comunidad), sin embargo, no tenía elección. Al llegar a la Institución fue muy difícil, menciona, porque académicamente no apuntaba a nada, era reconocido por el vandalismo y los conflictos; ya que el colegio se creó recogiendo todos los estudiantes que habían perdido, que no los aceptaban en ningún otro lugar y tenían dificultades, es decir que en general la reputación era muy mala.

Entonces al llegar, lo que le ayudo era la experiencia que tenia de lo realizado en la anterior Institución y llegó con la idea de crear un equipo de trabajo igual de bueno que el anterior para sacar a flote la Institución. Ya lleva cuatro años y espera reelección. En esos cuatro años han logrado la desaparición de los conflictos, el posicionamiento de la Institución en el Icfes, que paso de ser el último a ocupar el tercero, el equipo de trabajo se está consolidando cada vez más, ha buscado la forma de fortalecer las virtudes de los estudiantes, mostrar las potencialidades tanto del equipo como de los estudiantes, están impulsando más actividades (olimpiadas de matemáticas, lenguaje, química y ciencias sociales), se están fortaleciendo todas las áreas, apoyo y cohesión grupal.

Él cuenta, que lo más difícil para adaptarse fue el hecho de tener que ceder mucho en la parte académica y gastar mucha energía del él y el equipo, en fortalecer otras áreas, como realizar actividades de convivencia. En este sentido, resalta la labor del comité de apoyo académico y pedagógico, (compuesto por las dos Orientadoras, los dos Coordinadores y el Rector) en el avance del Colegio.

A pesar de contar con varios reconocimientos, siente que aún puede seguir haciendo mucho más por la Institución y cumplir el sueño de dejar una Institución fortalecida y que sea reconocida por educar estudiantes de calidad.

Considera que cuenta con un equipo pedagógico muy bueno, con mucha orientación hacia las metas y busca sin embargo lograr mucha más identidad institucional.

Teniendo en cuenta su gusto por la matemática considera su proceso de adaptación a directivo docente donde debe ser más abierto a todas las áreas, satisfactorio, logrando la integralidad de todas las áreas en el proceso de dirigir, tomar decisiones e implementar estrategias.

En la actualidad busca estrategias para impulsar el énfasis artístico con el que fue creada la institución ya que es poco reconocido, proponiendo estrategias (olimpiadas de música) al equipo que lo desarrolla.

Se considera con alta capacidad de gestión de recursos para impulsar las actividades de mejora en las áreas, sin embargo, busca formas diferentes de realizarlas si no se cuenta con los recursos y adicional a esto, aplica estrategias para el recibimiento de estudiantes en las institución, aplicando filtros para que realmente lleguen estudiantes que quieran aprender y que quieran la Institución; con esto logra reducir los conflictos, mejorar los resultados y brindar personas a la sociedad que tengan la inclinación de hacer el bien.

9. CONCLUSIONES

- Las teorías del liderazgo han ido evolucionando a través del tiempo, integrando nuevas características, tareas y roles en la definición de un líder.
- El Liderazgo Transaccional y Transformacional son teorías consideradas en el liderazgo contemporáneo y agrupan las características de otras teorías de esa misma época, como lo es el liderazgo carismático, estratégico, visionario, etc.
- Los estilos de liderazgo anteriormente mencionados son integrados en una teoría muy completa llamada “el Modelo de Liderazgo de Rango Total” desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio que lo que buscaban era integrar los estilos de Liderazgo Transaccional, Transformacional y agregar el Liderazgo Correctivo/ Evitador que incluye características o conductas de no liderazgo.
- El Modelo de Rango Total del Liderazgo tiene en cuenta que no hay un estilo único de liderazgo, sino que el líder actúa de acuerdo a algunas características externas e internas, como lo es las situaciones a las que se enfrenta, la motivación de sus seguidores, la cultura y el clima organizacional, el comportamiento de los entornos, etc.
- Según estos autores el líder puede tener conductas de los tres estilos de liderazgo que integran el modelo, pues consideran el Liderazgo Transformacional como una expansión del Liderazgo Transaccional, donde se puede poner en práctica cualquiera de los estilos acorde a la situación.
- El líder con mayores conductas transformacionales es considerado más efectivo, ya que tiene la capacidad de desenvolverse en cualquier situación o faceta en la que se encuentre, al momento de tomar decisiones e implementar estrategias que permitan el cumplimiento satisfactorio de las metas y el desarrollo de sus subordinados.
- Los métodos para analizar el estilo de liderazgo son muchos, algunos son virtuales (analizan el estilo mediante test disponibles en plataformas en línea) y otros son aplicados directamente a la población en análisis, por parte del investigador.

- Entre los métodos de aplicación directa para analizar el estilo de liderazgo el Cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MLQ) es el más utilizado para este tipo de estilos (liderazgo transaccional y transformacional).
- El MLQ es un cuestionario muy completo, desarrollado por los mismos autores del Modelo de Liderazgo de Rango Total, lo desarrollaron precisamente en la búsqueda de medir estos estilos con precisión.
- Las entrevistas como técnica de análisis a profundidad, permite corroborar y obtener mayor información sobre lo que se quiere investigar y así mismo, ampliar la información de modo que se pueda llegar a una conclusión general del desarrollo y comportamiento del líder dentro de la organización que dirige.
- Las entrevistas semiestructuradas propiamente, dan mayor libertad de interacción entre el entrevistador y el entrevistado, de modo que se puede ampliar la información fácilmente, de alguna de las bases de la guía o datos adicionales a esta, que sean necesarios para la investigación.
- Los métodos y técnicas de investigación aplicados durante el desarrollo de este trabajo fueron suficientes para alcanzar los objetivos propuestos inicialmente.
- La aplicación de las técnicas dentro de la investigación se enfrenta a diversos contratiempos, que tienen que ver con la voluntad de la población en análisis, el tiempo disponible de los mismos y las normas por las que se rigen.
- La aplicación del cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ) permite obtener resultados concretos, al momento de analizar los estilos de liderazgo expuestos en el Modelo de Rango Total del Liderazgo, ya que cuenta con ítems (conductas) específicos, organizados aleatoriamente que llevan a una conclusión certera.
- A pesar del escaso tiempo disponible por parte de la población en análisis, se logró aplicar las entrevistas previstas, para complementar la información de la investigación, lo que llevó a concluir que las entrevistas son una técnica que, aunque encierra limitaciones por la desconfianza de los entrevistados a brindar cierta información, es muy certera y concluyente para la investigación.

- El liderazgo implementado por parte del Rector en la Institución Educativa Cauca, se caracteriza por ser mayoritariamente Transformacional, ya que las conductas de este tipo superan las de los demás estilos, sin embargo, cuenta con altos niveles de Liderazgo Transaccional y algunas veces características de Liderazgo Correctivo/Evitador.
- Las características que tiene de Liderazgo Correctivo/Evitador son exclusivamente, el estar en constante análisis de los errores y corregirlos antes que se conviertan en grandes problemas.
- Es claro que ningún líder satisface totalmente a su equipo de trabajo porque como seres humanos se tienen falencias, pero este líder muy rara vez presenta conductas de Pasivo/Evitador, pues siempre hace frente a las situaciones y busca la mejor manera de contrarrestarlas.
- Según el Modelo de Rango Total este líder es considerado efectivo por su evaluación, ya que cuenta con diversas características y conductas de los diferentes estilos, las cuales pone en práctica acorde a las situaciones que se enfrente y dependiendo de factores internos y externos presentes en el grupo de trabajo y organización escolar que lidera.
- El hecho de ser considerado mayoritariamente Líder Transformacional según el modelo, lo hace desempeñarse fácilmente en cualquier faceta o situación, pudiendo poner en práctica las características necesarias para sacar a flote satisfactoriamente la Institución, lo que no podría lograr si fuera calificado mayoritariamente como un Líder Transaccional o Correctivo/Evitador.
- La Institución Educativa Cauca desde su origen fue considerada como Institución de bajos niveles de calidad por los estudiantes que hacían parte de la comunidad educativa, pues en su mayoría eran personas conflictivas, con bajos rendimientos, con problemas familiares y que en general ya no eran recibidos en ninguna otra institución por sus antecedentes. Sin embargo, en la actualidad (2019) ya no es percibida de la misma forma.
- Durante muchos años esta Institución no contó con un Rector fijo, sino que la labor era desempeñada por docentes delegados o por rectores que duraron poco tiempo, estos cambios constantes de director influyeron en cierta medida en el desarrollo de la Institución y de sus colaboradores. Sin embargo, en la actualidad (2019) cuenta con Rector nombrado de propiedad

hace cuatro años, lo que es percibido por la comunidad educativa como algo bastante beneficioso para la mejora de la calidad educativa, donde se han implementado estrategias, que han logrado posicionar a la Institución en el tercer lugar en las pruebas Icfes, cuando ocupaban el último lugar entre los Colegios Públicos.

- Hasta el año lectivo 2019 la Institución bajo la dirección del Rector ha logrado mejorar la imagen, los resultados de los estudiantes y el comportamiento de los mismos.
- En general la labor del Rector es percibida por la comunidad educativa como muy buena y se auguran muchos éxitos para la Institución si sigue siendo liderada de la misma forma.
- El Rector, considerado como una persona que siempre quiere ir más allá de los estándares y logros alcanzados, al igual que los docentes e integrantes de la comunidad educativa, siguen trabajando en la tarea de sacar adelante la Institución y volverla reconocida por sus resultados, calidad de estudiantes, calidad de egresados y en lo que mayor se hace énfasis, que la Institución este integrada por una comunidad con sentido de pertenencia y pueda sacar a la sociedad personas que aporten al desarrollo y bienestar de la misma.

10. RECOMENDACIONES

- Según el Modelo de Rango Total del Liderazgo tener en cuenta la motivación de los subordinados es uno de los factores relevantes en un liderazgo efectivo, ya que mientras ellos no se sientan motivados es posible que el desempeño de su labor no se dé de forma satisfactoria, una de las formas de aumentar esa motivación, es tratar de incluir las necesidades de los seguidores en la planeación y planteamiento de las metas, de modo que ellos se sientan satisfechos no solo con lo que hacen, sino que también se dé una autorrealización.
- La comunicación asertiva es de vital importancia en cualquier grupo o relación humana, y más si se trata de liderar un grupo de personas que transmiten conocimiento, esta debe ser fortalecida continuamente, tratando de enfocarse mucho en conocer más a cada uno de los subordinados, de modo que se pueda identificar la mejor forma de transmitir la información, según como cada integrante la perciba, pues aunque es un grupo con fines comunes tienen características diferentes al momento de captar lo que se transmite.
- Dentro de la comunicación se resalta el impacto de la palabra, es decir la importancia del lenguaje o vocabulario con el que se transmite el mensaje, es allí donde el líder debe ser cuidadoso con la forma como se dirige a los subordinados, ya que, así como les puede generar mucha satisfacción, los puede desmotivar totalmente; por lo que es importante emplear frases creativas de modo que se encuentre la manera más adecuada de decir las cosas.
- Brindarles empoderamiento a los subordinados según varios artículos basados en el liderazgo del Rector de una institución educativa, es una estrategia que garantiza mejores resultados, por lo tanto, es importante seguir poniéndola en práctica y fortalecerla cada vez más.
- No todos los seres humanos se motivan o crean identidad hacia algo por las mismas razones, es por eso que se hace importante establecer una estrecha relación con los subordinados, de modo que se pueda encontrar la forma que se comprometan mucho más con su labor ofreciendo un aliciente de satisfacción personal por realizarla y se cree así mismo un sentido de pertenencia.

11. REFERENCIAS

- ✓ Ávila Baray, H. L. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación*. Recuperado de www.eumed.net/libros/2006c/203/
- ✓ Behar Rivero, D. S. (2008) *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- ✓ Cerecedo, M. T., Maldonado, B. & Ortega, O. (2008). *El perfil del liderazgo de los directivos de instituciones de educación media superior*. (sección de estudios de posgrado e investigación). Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, IPN. Distrito Federal, México. Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5912/el_perfil_del_liderazgo_de_los_directivos_de_instituciones_de_educacion_media_superior.pdf
- ✓ CMF. Web del maestro. (2018) *Para ser director de una institución educativa se necesita: calidad docente, liderazgo, cualidades y no decir expresiones ofensivas*. Recuperado de http://webdelmaestrocmf.com/portal/director-una-institucion-educativa-se-necesita-calidad-docente-liderazgo-cualidades-no-decir-expresiones-ofensivas/?fbclid=IwAR0PMba9BkzEV9fpCLWgoZXmvhbdgScSlv_T97WD2zdEPjVanoJDLg93Re0
- ✓ Congreso de la República de Colombia. (21 de diciembre de 2001) *Ley 0715 de 2001*. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf
- ✓ Congreso de la República de Colombia. (8 de febrero de 1994) *Ley 115 de 1994, ley general de la educación*. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- ✓ Congreso de la República de Colombia. (8 de noviembre de 2006). *Ley 1098 de 2006, código de la infancia y adolescencia*. Recuperado de https://www.oas.org/dil/esp/Codigo_de_la_Infancia_y_la_Adolescencia_Colombia.pdf
- ✓ Congreso de la República de Colombia. (10 de Julio de 2007). *Ley 1146 de 2007*. Recuperado de https://www.oas.org/dil/esp/LEY_1146_de_2007_Colombia.pdf

- ✓ Congreso de la República de Colombia. (24 de junio de 2011) *Ley 1453 de 2011*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1453_2011.html

- ✓ Congreso de la República de Colombia. (15 de marzo de 2013) *Ley 1620 de 2013*. Recuperado de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_1620_2013.htm

- ✓ Constitución Política de Colombia. (20 de julio de 1991). *Segunda edición corregida de la Constitución Política de Colombia, publicada en la Gaceta Constitucional No. 116 de. Ministerio de educación*. Recuperado de https://normograma.info/men/docs/pdf/constitucion_politica_1991.pdf

- ✓ Cuevas, M. M., Díaz, F., & Hidalgo, V. (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural*. (U. d. Ceuta), Ed.) Profesores: revista de currículum y profesorado, 1 – 20.

- ✓ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2005). *Proyecciones de población 2005 – 2020*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

- ✓ Departamento Administrativo de la Función Pública. (6 de junio de 2019). *Decreto 1016 de 2019*. Recuperado de <https://www.fecode.edu.co/images/Decretos/2019/DECRETO%201016%20DEL%2006%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>

- ✓ Departamento Administrativo de la Función Pública. (6 de junio de 2019). *Decreto 1017 de 2019*. Recuperado de <https://www.fecode.edu.co/images/Decretos/2019/DECRETO%201017%20DEL%2006%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>

- ✓ Departamento Administrativo de la Función Pública. (6 de junio de 2019). *Decreto 1022 de 2019*. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=94450

- ✓ Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. (20 de diciembre de 2017) *Decreto 2157 de 2017*. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%202157%20DEL%2020%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202017.pdf>

- ✓ Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (18 de abril de 2016). *Decreto 624 de 2016*. Recuperado de <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/decreto624del18deabrilde2016.pdf>
- ✓ EducaLAB. (22 de Julio de 2017). *Definición de Instituto nacional de evaluación educativa*. Recuperado de <http://educalab.es/inee/evaluaciones-internacionales>
- ✓ Flores García, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. (Tesis de pregrado en Educación). Universidad de Piura. Piura, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1868/EDUC_021.pdf?sequence
- ✓ Galarza Muñoz, F. (2014). *Apuntes sobre Santander de Quilichao. Colección autores Quilichagueños*. Santander de Quilichao. Colombia
- ✓ Gento, S., & Cortés, J. (22-24 de febrero de 2010). *Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo*. Recuperado de <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo%20para%20el%20cambio%20educativo.pdf>
- ✓ Giraldo, D., & Naranjo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. (Estudio monográfico). Universidad del Rosario. Bogotá D.C. Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>
- ✓ Gobernación del Cauca. (2013) *Diagnóstico de condiciones sociales y económicas municipio Santander de Quilichao*. Recuperado de http://www.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/santander_de_quilichao.pdf
- ✓ Gómez Rengifo, O. (2017). *Caracterización municipal e institucional I.E. cauca*. Recuperado de http://web.usbmed.edu.co/usbmed/curso_docente/PORTAFOLIO11/G11CALI_ORLANDO_GOMEZ_CASA_REFLEXION.pdf

- ✓ Gonzaga Germán. (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la institución educativa nº15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara*. (Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión) Universidad de Piura. Piura, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2295/MAE_EDUC_155.pdf?sequence=1

- ✓ Gonzales, J. C., Vargas, P., & Delgado, E. A. (2019) *Aportes para la construcción de la reseña histórica de la IE. Cauca*

- ✓ Gutiérrez, E., Gracia, J.M., & Quiñonez, J. E. (24 de agosto de 2016). *Liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales*. Universidad Técnica Luis Vargas Torres. Esmeraldas. Ecuador. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802880.pdf>

- ✓ Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México D.F.

- ✓ Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México D.F.

- ✓ Institución Educativa Rural, Romeral. (2012). *Marco Legal de la Educación Colombiana*. Recuperado de <https://institucioneducativaromeral.webnode.es/products/marco-legal-de-la-educacion-colombiana/>

- ✓ Jaimes Cuadros, M. (2015). *Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos y tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada. Bucaramanga. Colombia. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/25471120.pdf>

- ✓ Jiménez, L. F., & Contreras, D. M. (2016). *liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. lineamientos básicos para su intervención*. (Trabajo de grado maestría en dirección). Universidad del rosario. Bogotá. D.C. Colombia Recuperado de repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?9

- ✓ Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. Onceava edición. México, D. F.

- ✓ Kotter, J. (1990) *El factor de liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid. España.

- ✓ Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2014) *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. cuarta edición. México D.F.
- ✓ Madrigal Torres, B. E. (2005). *Liderazgo enseñanza y aprendizaje*. Primera edición. México D.F.
- ✓ Martínez Carazo, P. C. (2006) *El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica*. Recuperado de <http://jbposgrado.org/icuali/Estudio%20de%20caso.pdf>
- ✓ Martínez, C. (Julio de 2017). *Historia de la Educación en Colombia: Características, Desarrollo*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/historia-educacion-colombia/>
- ✓ Maureira, O. (2006). *Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. vol. 4, no. 4e. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140402.pdf>
- ✓ Méndez Álvarez, C. E. (2011) *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4ª edición. México. Editorial Limusa, S. A.
- ✓ Mera Villamizar, D. (11 de agosto de 2018). *Balance de Santos en educación*. El Espectador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/opinion/balance-de-santos-en-educacion-i-columna-805494>
- ✓ Ministerio de Educación. (3 de febrero de 2016). *Circular 9 de 2016 ME*. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-355655_recurso_normatividad.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (18 de febrero de 2016). *Circular 16 de 2016 ME*. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356200_recurso_normatividad.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (14 de enero de 2015). *Decreto 55 de 2015*. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=60473
- ✓ Ministerio de Educación. (23 de enero de 1980). *Decreto 85 de 1980*. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-103058_archivo_pdf.pdf

- ✓ Ministerio de Educación. (1 de febrero de 2012). *Decreto 240 de 2012*. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-298982_archivo_pdf_decreto0240.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (6 de febrero de 1981). *Decreto 259 de 1981*. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-102567_archivo_pdf.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (17 de abril de 1996). *Decreto 709 de 1996*. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86215_archivo_pdf.pdf Consultado en Julio de 2019.
- ✓ Ministerio de Educación. (26 de mayo de 2015). *Decreto 1075 de 2015. Decreto único reglamentario*. Recuperado de <http://www.suinjuriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/300199>
- ✓ Ministerio de Educación. (19 de junio de 2002). *Decreto 1278 de 2002 Estatuto de profesionalización docente*. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (27 de abril de 2005). *Decreto 1286 de 2005*. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85861_archivo_pdf.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (2009). *Decreto 1290 de 2009*. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles187765_archivo_pdf_decreto_1290.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (29 de agosto de 2017) *Decreto 1421 de 2017*. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201421%20DEL%2029%20DE%20AGOSTO%20DE%202017.pdf> Consultado en Julio de 2019.
- ✓ Ministerio de Educación. (16 de julio de 2015) *Decreto 1525 de 2015*. Recuperado de <http://www.suinjuriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019943>
- ✓ Ministerio de Educación. (13 de agosto de 2002) *Decreto 1850 de 2002*. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-103274_archivo_pdf.pdf

- ✓ Ministerio de Educación. (3 de agosto de 1994). *Decreto 1860 de 1994*.
Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles172061_archivo_pdf_decreto_1860_94.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (11 de septiembre de 2013). *Decreto 1965 de 2013*.
Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-328630_archivo_pdf_Decreto_1965.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (16 de junio de 2005) *Decreto 2035 de 2005*.
Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85830_archivo_pdf.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (14 de diciembre de 2017). *Decreto 2105 de 2017*.
Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30034353>
- ✓ Ministerio de Educación. (11 de septiembre de 1997). *Decreto 2247 de 1997*.
Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-104840_archivo_pdf.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (14 de septiembre de 1979). *Decreto 2277 de 1979, Estatuto docente*.
Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles103879_archivo_pdf.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (21 de julio de 2009). *Decreto 2715 de 2009*.
Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-197108_archivo_pdf_decreto_2715.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (10 de diciembre de 2002). *Decreto 3020 de 2002*.
Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-104848_archivo_pdf.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (2 de octubre de 2007). *Decreto 3782 de 2007*.
Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-135430_archivo_pdf.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (11 de noviembre de 2006). *Decreto 3982 de 2006*.
Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-112972_archivo_pdf.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (19 de diciembre de 2008). *Decreto 4791 de 2008*.
Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-179247_archivo_pdf.pdf

- ✓ Ministerio de Educación. (20 de diciembre de 2011). *Decreto 4807 de 2011*. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-293375_archivo_pdf_decreto4807.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. (28 de diciembre de 2009). *Decreto 5012 de 2009*. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1554818>
- ✓ Ministerio de Educación. (2006). *Establecimientos educativos (naturaleza)*. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-127853_archivo_pdf_Naturaleza_4.unknown
- ✓ Ministerio de Educación. (2006) *Las distintas Pruebas realizadas a los docentes*. Recuperado de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-107522.html>
- ✓ Ministerio de Educación. (febrero de 2012). *Orientaciones y protocolo para la evaluación del periodo de prueba de los directivos docentes y docentes que se rigen por el estatuto de profesionalización docente (decreto ley 1278 de 2002)*. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-307827_archivo_pdf_protocolo_directivodocente_junio2012.pdf
- ✓ Ministerio de Educación. *Perfil del directivo educativo*. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/el-perfil-del-directivo-educativo/#>
- ✓ Ministerio de Educación. *Sistema Educativo Colombiano*. Recuperado de <https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-231235.html>
- ✓ Ministerio de Salud y Protección Social. (14 de junio de 2016) *Resolución 2465 de 2016*. Recuperado de https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/resolucion_no._2465_del_14_de_junio_de_2016.pdf
- ✓ Monroy, J. (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente. Caso de Estudio: Escuela Estatal "Rafael Saturno Guerra"*. Valencia. Estado Carabobo. Recuperado de <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf>
- ✓ Mosquera Puin, F. A. (2005). *La educación en Colombia*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos22/educacion-colombia/educacion-colombia.shtml>

- ✓ Noriega Gómez, M. G. (2008) *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Tecnológica de la Mixteca. Recuperado de http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf

- ✓ Pulido Chaves, O. O. (21 de julio de 2014). *Veinte años de la Ley 115 de 1994. Políticas educativas: hacia un nuevo proyecto educativo nacional*. Recuperado de <http://www.idep.edu.co/revistas/index.php/educacion-y-ciudad/article/download/28/1580/>

- ✓ Ramírez, A. E. & Mendoza, A. I. (2012). *Evaluación de liderazgo transformacional y transaccional mediante Assessment Center*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/E05.pdf>

- ✓ Revista Siglo Dorado. (octubre de 2013). *Primer centenario institución educativa instituto técnico 1913 – 2013*.

- ✓ Rodríguez Albizures, G. I. (2013). *Perfil del director (a) de una institución educativa privada y su congruencia con la persona que la ocupa*. Universidad Galileo. Guatemala, C.A. recuperado de <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/358/1/Glenda%20Ibony%20Rodriguez%20Albizures.pdf>

- ✓ Sánchez Manchola, I. D. (Julio de 2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las Organizaciones, propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Programa editorial universidad del valle. Cali, Colombia. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10312/3/Estilos%20de%20direccion%20y%20liderazgo.pdf>

- ✓ Sánchez Manchola, I. D. (Julio - diciembre de 2007). *Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización*. Cuadernos de Administración, núm. 38. Universidad del Valle Cali, Colombia. Recuperado de www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/2250/225020358008/1

- ✓ Serna, C. & Machado, E. (12 de diciembre de 1998) *Evaluación de la eficacia del programa de desarrollo de competencias de los líderes del grupo E.D.C. (Trabajo de grado, licenciado en relaciones industriales)*. Universidad católica Andrés Bello. Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM9078.pdf>

- ✓ Sierra, S. (29 de agosto de 2017). *“Estamos trabajando por una educación de calidad”*. Recuperado de <http://www.santanderdequilichaocauca.gov.co/NuestraAlcaldia/SaladePrensa/Paginas/Estamos-trabajando-por-una-educacion-de-calidad--.aspx>
- ✓ Stoner, J., Freeman, K. & Gilbert, D. (1996) *Administración*. Sexta Edición. México. Editorial Pearson. Recuperado de https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf Consultado en octubre de 2018.
- ✓ Svetlana, M. (03 de febrero de 2017). *La educación, una prioridad de desarrollo a nivel mundial, regional y nacional* (mensaje en un blog del banco mundial). Recuperado de <https://blogs.worldbank.org/es/opendata/la-educacion-una-prioridad-de-desarrollo-a-nivel-mundial-regional-y-nacional>
- ✓ Turbay Restrepo, C. (junio de 2000). *El derecho a la educación. Desde el marco de la protección integral de los derechos de la niñez y de la política educativa*. Unicef. Recuperado de <https://www.unicef.org/colombia/pdf/educacion.pdf>
- ✓ Universia Colombia. (21 de enero de 2019). *Cómo funciona el sistema educativo colombiano*. Recuperado de <https://noticias.universia.net.co/educacion/noticia/2019/01/21/1163352/como-funciona-sistema-educativo-colombiano.html>
- ✓ Vega, C., & Zavala, G. (enero 2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass Y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. (Memoria para optar al título de psicólogo). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
- ✓ Villota Santacruz, C. (4 de junio de 2014) *“Santos firma el gran pacto por la educación”*. Página 10.com. Periódico digital. Recuperado de <http://pagina10.com/web/santos-firma-el-gran-pacto-por-la-educacion/>

12. ANEXOS

ANEXO 1. Correspondencias ítem-variable de ambas versiones del MLQ 5x corto

FORMA LÍDER (5X) CORTA

ITEMS	VARIABLES DIRECTAS	VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN	VARIABLES DE ALTO ORDEN
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	RC		LTR
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	EI		LTF
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	DPE/P	LP/E	LC/E
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	DPE/A		LC/E
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	LF	LP/E	LC/E
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	IIC	C/I	LTF
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	LF	LP/E	LC/E
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	EI		LTF
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista	MI	C/I	LTF
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	IIA	C/I	LTF
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno,	RC		LTR

para lograr los objetivos de desempeño.			
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	DPE/P	LP/E	LC/E
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	MI	C/I	LTF
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	IIC	C/I	LTF
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	CI		LTR
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	RC		LTR
17. Sostengo la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	DPE/P	LP/E	LC/E
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	IIA	C/I	LTF
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	CI		LTR
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	DPE/P	LP/E	LC/E
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	IIA	C/I	LTF
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	DPE/A		LC/E
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	IIC	C/I	LTF
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	DPE/A		LC/E
25. Me muestro confiable y seguro.	IIA	C/I	LTF

26. Construyo una visión motivante del futuro.	MI	C/I	LTF
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	DPE/A		LC/E
28. Suele costarme tomar decisiones.	LF	LP/E	LC/E
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	CI		LTR
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	EI		LTF
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	CI		LTR
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	EI		LTF
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	LF	LP/E	LC/E
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	IIC	C/I	LTF
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	RC		LTR
36. Expreso confianza en que se alcancen las metas.	MI	C/I	LTF
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	E		
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	S		
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	EE		
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	E		
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria	S		

42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	EE		
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	E		
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	EE		
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	E		
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	IIA	C/I	LTF
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	MI	C/I	LTF
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	EI		LTF
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	CI		LTR
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	RC		LTR
52. Me concentro en detectar y corregir errores.	DPE/A		LC/E
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar	DPE/P	LP/E	LC/E
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas	LF	LP/E	LC/E
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	EE		
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	E		
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	IIC	C/I	LTF
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	IIA	C/I	LTF
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	MI	C/I	LTF
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	EI		LTF

61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	IIC	C/I	LTF
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	CI		LTR
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	RC		LTR
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen	DPE/A		LC/E
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	DPE/P	LP/E	LC/E
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	LF	LP/E	LC/E
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	EE		
68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	E		
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	EI		LTF
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	S		
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	IIC	C/I	LTF
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	MI	C/I	LTF
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	EI		LTF
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	CI		LTR

75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	LF	LP/E	LC/E
76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	S		
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	CI		LTR
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	LF	LP/E	LC/E
79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	EE		
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	IIA	C/I	LTF
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	MI	C/I	LTF
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo	S		

SIGLAS

IIA= Influencia Idealizada Atribuida,
IIC= Influencia Idealizada Conductual,
MI= Motivación Inspiracional,
C/I= Carisma/Inspiracional.
EI= Estimulación Intelectual,
LTF= Liderazgo Transformacional,
CI= Consideración Individualizada,
RC= Recompensa Contingente,
LTR= Liderazgo Transaccional,
DPE-A= Dirección por Excepción Activa,
DPE-P= Dirección por Excepción Pasiva,
LF= Laissez-Faire,
L P/E= Liderazgo Pasivo/Evitador,
L C/E= Liderazgo Correctivo/Evitador,
S= Satisfacción,

E= Efectividad,
EE= Esfuerzo Extra.

FORMA CLASIFICADOR (5X) CORTA

ITEMS	VARIABLES DIRECTAS	VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN	VARIABLES DE ALTO ORDEN
1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	RC		LTR
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	EI		LTF
3. Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	DPE/P	LP/E	LC/E
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	DPE/A		LC/E
5. Le cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	LF	LP/E	LC/E
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	IIC	C/I	LTF
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	LF	LP/E	LC/E
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.	EI		LTF
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	MI	C/I	LTF
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	IIA	C/I	LTF
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	RC		LTR
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	DPE/P	LP/E	LC/E

13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	MI	C/I	LTF
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	IIC	C/I	LTF
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	CI		LTR
16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	RC		LTR
17. Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	DPE/P	LP/E	LC/E
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	IIA	C/I	LTF
19. Me Trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	CI		LTR
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	DPE/P	LP/E	LC/E
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	IIA	C/I	LTF
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	DPE/A		LC/E
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	IIC	C/I	LTF
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	DPE/A		LC/E
25. Se muestra confiable y seguro.	IIA	C/I	LTF
26. Construye una visión motivante del futuro.	MI	C/I	LTF
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	DPE/A		LC/E
28. Le cuesta tomar decisiones.	LF	LP/E	LC/E

29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	CI		LTR
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	EI		LTF
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	CI		LTR
32. Sugiere nuevas formas de hacer su trabajo.	EI		LTF
33. Tiende a demorar la respuesta a asuntos urgentes.	LF	LP/E	LC/E
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	IIC	C/I	LTF
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	RC		LTR
36. Expresa confianza en que se alcanzaran las metas.	MI	C/I	LTF
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	E		
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	S		
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	EE		
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	E		
41. Puede trabajar con migo en forma satisfactoria.	S		
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	EE		
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	E		
44. Me motiva a trabajar más duro.	EE		
45. El grupo que lidera es efectivo.	E		
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	IIA	C/I	LTF
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	MI	C/I	LTF

49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	EI		LTF
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	CI		LTR
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	RC		LTR
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	DPE/A		LC/E
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar	DPE/P	LP/E	LC/E
54. Tiende a no corregir errores ni fallas	LF	LP/E	LC/E
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	EE		
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	E		
57. Es coherente entre lo que dice y hace.	IIC	C/I	LTF
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	IIA	C/I	LTF
59. Me orienta a metas que son metas que son alcanzables.	MI	C/I	LTF
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	EI		LTF
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	IIC	C/I	LTF
62. Se relaciona conmigo personalmente.	CI		LTR
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	RC		LTR
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen	DPE/A		LC/E
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	DPE/P	LP/E	LC/E
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	LF	LP/E	LC/E

67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	EE		
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	E		
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	EI		LTF
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	S		
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	MI	C/I	LTF
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	EI		LTF
74. Se da cuenta de lo que necesito.	CI		LTR
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	LF	LP/E	LC/E
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	S		
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	CI		LTR
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	LF	LP/E	LC/E
79. Logra contar con migo cada vez que hay trabajo extra.	EE		
80. Lo/la escucho con atención.	IIA	C/I	LTF
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	MI	C/I	LTF
82. Me es grato trabajar con él/ella.	S		

SIGLAS

IIA= Influencia Idealizada Atribuida,
IIC= Influencia Idealizada Conductual,
MI= Motivación Inspiracional,
C/I= Carisma/Inspiracional.
EI= Estimulación Intelectual,
LTF= Liderazgo Transformacional,
CI= Consideración Individualizada,
RC= Recompensa Contingente,
LTR= Liderazgo Transaccional,
DPE-A= Dirección por Excepción Activa,
DPE-P= Dirección por Excepción Pasiva,
LF= Laissez-Faire,
L P/E= Liderazgo Pasivo/Evitador,
L C/E= Liderazgo Correctivo/Evitador,
S= Satisfacción,
E= Efectividad,
EE= Esfuerzo Extra.

ANEXO 2. Cuestionario MLQ 5x versión corta, líder-clasificador adaptado (82 ítems)

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma Líder (5X) Corta

Nombre: _____ Fecha: _____

Organización: _____ Cargo: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.**

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0 1 2 3 4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0 1 2 3 4
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0 1 2 3 4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0 1 2 3 4
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0 1 2 3 4
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista	0 1 2 3 4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0 1 2 3 4
4. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0 1 2 3 4
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0 1 2 3 4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0 1 2 3 4
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0 1 2 3 4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0 1 2 3 4
17. Sostengo la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	0 1 2 3 4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	0 1 2 3 4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0 1 2 3 4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0 1 2 3 4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0 1 2 3 4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

25. Me muestro confiable y seguro.	0 1 2 3 4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0 1 2 3 4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0 1 2 3 4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0 1 2 3 4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0 1 2 3 4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0 1 2 3 4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0 1 2 3 4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0 1 2 3 4
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0 1 2 3 4
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0 1 2 3 4
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0 1 2 3 4
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0 1 2 3 4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria	0 1 2 3 4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0 1 2 3 4
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0 1 2 3 4
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	0 1 2 3 4
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0 1 2 3 4
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0 1 2 3 4
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0 1 2 3 4
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0 1 2 3 4
52. Me concentro en detectar y corregir errores.	0 1 2 3 4
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar	0 1 2 3 4
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas	0 1 2 3 4
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0 1 2 3 4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0 1 2 3 4
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0 1 2 3 4
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0 1 2 3 4
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0 1 2 3 4
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0 1 2 3 4
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0 1 2 3 4
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0 1 2 3 4
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen	0 1 2 3 4
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0 1 2 3 4
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0 1 2 3 4
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0 1 2 3 4
68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0 1 2 3 4
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0 1 2 3 4
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	0 1 2 3 4
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0 1 2 3 4
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0 1 2 3 4
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0 1 2 3 4
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0 1 2 3 4
76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	0 1 2 3 4
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0 1 2 3 4
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	0 1 2 3 4
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0 1 2 3 4
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0 1 2 3 4
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo	0 1 2 3 4

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma del clasificador (5X) Corta

Nombre de la persona evaluada: _____

Fecha: _____ Organización: _____

Cargo de la persona evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda.** Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?

____ Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.

____ Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.

____ Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.

____ No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0 1 2 3 4
--------------------------------------	-----------

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	0 1 2 3 4
3. Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0 1 2 3 4
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4
5. Le cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0 1 2 3 4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0 1 2 3 4
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.	0 1 2 3 4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	0 1 2 3 4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0 1 2 3 4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0 1 2 3 4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0 1 2 3 4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0 1 2 3 4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0 1 2 3 4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0 1 2 3 4
17. Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	0 1 2 3 4
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	0 1 2 3 4
19. Me Trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0 1 2 3 4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0 1 2 3 4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0 1 2 3 4
25. Se muestra confiable y seguro.	0 1 2 3 4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0 1 2 3 4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0 1 2 3 4
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0 1 2 3 4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0 1 2 3 4
32. Sugiere nuevas formas de hacer su trabajo.	0 1 2 3 4
33. Tiende a demorar la respuesta a asuntos urgentes.	0 1 2 3 4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0 1 2 3 4
36. Expresa confianza en que se alcanzaran las metas.	0 1 2 3 4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0 1 2 3 4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0 1 2 3 4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0 1 2 3 4
41. Puede trabajar con migo en forma satisfactoria.	0 1 2 3 4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0 1 2 3 4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0 1 2 3 4
44. Me motiva a trabajar más duro.	0 1 2 3 4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0 1 2 3 4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0 1 2 3 4
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0 1 2 3 4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0 1 2 3 4
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0 1 2 3 4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0 1 2 3 4
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar	0 1 2 3 4
54. Tiende a no corregir errores ni fallas	0 1 2 3 4
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0 1 2 3 4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

57. Es coherente entre lo que dice y hace.	0 1 2 3 4
58. Para mi él/ella es un modelo a seguir.	0 1 2 3 4
59. Me orienta a metas que son metas que son alcanzables.	0 1 2 3 4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0 1 2 3 4
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	0 1 2 3 4
62. Se relaciona conmigo personalmente.	0 1 2 3 4
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0 1 2 3 4
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen	0 1 2 3 4
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0 1 2 3 4
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0 1 2 3 4
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0 1 2 3 4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0 1 2 3 4
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0 1 2 3 4
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0 1 2 3 4
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0 1 2 3 4
74. Se da cuenta de lo que necesito.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0 1 2 3 4
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0 1 2 3 4
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0 1 2 3 4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0 1 2 3 4
79. Logra contar con migo cada vez que hay trabajo extra.	0 1 2 3 4
80. Lo/la escucho con atención.	0 1 2 3 4
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0 1 2 3 4
82. Me es grato trabajar con él/ella.	0 1 2 3 4

Anexo 3. Resultados versión, líder, clasificador y total, por ítems y variables.

VERSION LIDER

LIDERAZGO CORRECTIVO EVITADOR					
Liderazgo Pasivo/Evitador					
Laissez-Faire		Dirección por Excepción Pasiva		Dirección por Excepción Activa	
Item	calificación	Item	calificación	Item	calificación
5	0	3	0	4	4
7	1	12	0	22	4
28	1	17	0	24	4
33	3	20	0	27	1
54	0	53	0	52	4
66	0	65	-	64	4
75	3				
78	0				
Suma	8	Suma	0	Suma	21
Promedio	1	Promedio	0	Promedio	3,5
Promedio		0,5		Promedio	3,5
Promedio			2		

LIDERAZGO TRANSACCIONAL			
Recompensa contingente		Consideracion individualizada	
Item	calificación	Item	calificación
1	4	15	4
11	4	19	4
16	4	29	4
35	4	31	4
51	4	50	4
63	4	62	3
		74	4
		77	4
Suma	24	Suma	31
Promedio	4	Promedio	3,9
Promedio		3,94	

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							
		Carisma/inspiracional					
Estimulacion intelectual		Influencia idealizada atribuida		Influencia idealizada conductual		Motivacion inspiracional	
Item	calificación	Item	calificación	Item	calificación	Item	calificación
2	4	10	4	6	4	9	4
8	4	18	4	14	4	13	4
30	4	21	4	23	4	26	4
32	4	25	4	46	3	36	4
49	4	47	4	57	4	48	4
60	4	58	4	61	4	59	4
69	4	80	4	71	3	72	4
73	4			34	4	81	4
Suma	32	Suma	28	Suma	30	Suma	32
Promedio	4	Promedio	4	Promedio	3,75	Promedio	4
Promedio	4	Promedio			3,9		
Promedio				3,96			

Satisfacción	
Item	calificación
38	3
41	4
70	3
76	3
82	3
Suma	16
Promedio	3,2

Efectividad	
Item	calificación
37	3
40	4
43	4
45	3
56	4
68	3
Suma	21
Promedio	3,5

Esfuerzo Extra	
Item	calificación
39	3
42	4
44	4
55	4
67	4
79	3
Suma	22
Promedio	3,7

VERSIÓN CLASIFICADOR

LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR					
Liderazgo Pasivo/Evitador					
Laissez-Faire		Dirección por Excepción Pasiva		Dirección por Excepción Activa	
Item	prom calificación	Item	prom calificación	Item	prom calificación
5	1,06	3	1,44	4	3,76
7	0,91	12	1,29	22	3,44
28	0,62	17	1,29	24	3,26
33	0,97	20	0,87	27	3,06
54	0,65	53	0,79	52	3,00
66	0,44	65	1,48	64	3,53
75	1,64				
78	0,82				
Promedio	0,89	Promedio	1,20	Promedio	3,34
Promedio		1,04		Promedio	3,34
Promedio			2,2		

LIDERAZGO TRANSACCIONAL			
Recompensa contingente		Consideracion individualizada	
Item	prom calificación	Item	prom calificación
1	3,52	15	3,50
11	3,68	19	3,03
16	3,38	29	2,94
35	3,56	31	3,41
51	3,00	50	3,21
63	3,39	62	3,27
		74	2,29
		77	2,76
Promedio	3,42	Promedio	3,05
Promedio		3,24	

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							
		Carisma/inspiracional					
Estimulacion intelectual		Influencia idealiazada atribuida		Influencia idealizada conductual		Motivacion inspiracional	
Item	prom calificación	Item	prom calificación	Item	prom calificación	Item	prom calificación
2	3,13	10	3,85	6	3,53	9	3,74
8	3,18	18	3,29	14	3,94	13	3,85
30	3,24	21	3,76	23	3,55	26	3,82
32	3,56	25	3,85	34	3,71	36	3,53
49	3,32	47	3,41	46	3,35	48	3,48
60	3,21	58	3,35	57	3,59	59	3,38
69	3,00	80	3,91	61	3,35	72	3,39
73	3,09			71	3,55	81	3,06
Promedio	3,22	Promedio	3,63	Promedio	3,68	Promedio	3,53
Promedio	3,22	Promedio			3,62		
Promedio				3,42			

Satisfacción	
Item	prom calificación
38	3,21
41	3,64
70	3,59
76	3,32
82	3,74
Promedio	3,50

Efectividad	
Item	prom calificación
37	3,00
40	3,52
43	3,44
45	3,03
56	3,21
68	3,53
Promedio	3,29

Esfuerzo Extra	
Item	prom calificación
39	3,50
42	3,79
44	3,73
55	3,34
67	3,56
79	3,03
Promedio	3,49

VERSION TOTAL

LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR					
Liderazgo Pasivo/Evitador					
Laissez-Faire		Dirección por Excepción Pasiva		Dirección por Excepción Activa	
Item	prom calificación	Item	prom calificación	Item	prom calificación
5	1,03	3	1,40	4	3,77
7	0,91	12	1,26	22	3,46
28	0,63	17	1,26	24	3,29
33	1,03	20	0,84	27	3,00
54	0,63	53	0,77	52	3,03
66	0,43	65	1,48	64	3,54
75	1,68				
78	0,80				
Promedio	0,89	Promedio	1,2	Promedio	3,3
Promedio		1,0		Promedio	3,3
Promedio			2,2		

LIDERAZGO TRANSACCIONAL			
Recompensa contingente		Consideracion individualizada	
Item	prom calificación	Item	prom calificación
1	3,53	15	3,51
11	3,69	19	3,06
16	3,40	29	2,97
35	3,57	31	3,43
51	3,03	50	3,23
63	3,41	62	3,26
		74	2,31
		77	2,79
Promedio	3,44	Promedio	3,07
Promedio		3,3	

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							
		Carisma/inspiracional					
Estimulacion intelectual		Influencia idealiazada atribuida		Influencia idealizada conductual		Motivacion inspiracional	
Item	prom calificación	Item	prom calificación	Item	prom calificación	Item	prom calificación
2	3,16	10	3,85	6	3,54	9	3,74
8	3,20	18	3,31	14	3,94	13	3,85
30	3,26	21	3,77	23	3,56	26	3,83
32	3,57	25	3,86	34	3,71	36	3,54
49	3,34	47	3,43	46	3,34	48	3,50
60	3,23	58	3,37	57	3,60	59	3,40
69	3,03	80	3,91	61	3,37	72	3,41
73	3,11			71	3,53	81	3,09
Promedio	3,24	Promedio	3,64	Promedio	3,69	Promedio	3,55
Promedio	3,24	Promedio			3,63		
Promedio				3,43			

Satisfacción	
Item	prom calificación
38	3,20
41	3,65
70	3,57
76	3,31
82	3,71
Promedio	3,5

Efectividad	
Item	prom calificación
37	3,00
40	3,53
43	3,46
45	3,03
56	3,23
68	3,51
Promedio	3,3

Esfuerzo Extra	
Item	prom calificación
39	3,49
42	3,80
44	3,74
55	3,36
67	3,58
79	3,03
Promedio	3,5

Anexo 4. Porcentajes de la población por ítems, variables de segundo orden y subvariable

LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR

Laissez-Faire													
Item	0	0%	1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	SIN RESP	SR%	TOTAL POB
5	12	34,3	15	42,9	3	8,57	5	14,29	0	0	0	0	35
7	14	40,0	12	34,3	7	20	2	5,71	0	0	0	0	35
28	19	54,3	13	37,1	1	2,86	1	2,86	1	2,9	0	0	35
33	15	42,9	11	31,4	2	5,71	4	11,43	2	5,7	1	2,9	35
54	18	51,4	14	40	1	2,86	2	5,71	0	0	0	0	35
66	25	71,4	8	22,9	0	0	1	2,86	1	2,9	0	0	35
75	7	20,0	9	25,7	9	25,7	6	17,14	3	8,6	1	2,9	35
78	18	51,4	9	25,7	6	17,1	1	2,86	1	2,9	0	0	35

Dirección por Excepción Pasiva													
Item	0	0%	1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	SIN RESP	SR%	TOTAL
3	15	42,9	2	5,7	6	17,1	9	25,7	3	8,6	0	0,0	35
12	8	22,9	16	45,7	6	17,1	4	11,4	1	2,9	0	0,0	35
17	9	25,7	15	42,9	6	17,1	3	8,6	2	5,7	0	0,0	35
20	17	48,6	8	22,9	2	5,7	5	14,3	0	0,0	3	8,6	35
53	17	48,6	14	40,0	1	2,9	1	2,9	2	5,7	0	0,0	35
65	5	14,3	11	31,4	11	31,4	3	8,6	1	2,9	4	11,4	35

Dirección por Excepción Activa													
Item	0	0%	1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	SIN RESP	SR%	TOTAL
4	0	0,0	0	0,0	1	2,9	6	17,1	28	80,0	0	0,0	35
22	0	0,0	2	5,7	2	5,7	9	25,7	22	62,9	0	0,0	35
24	0	0,0	0	0,0	2	5,7	21	60,0	12	34,3	0	0,0	35
27	2	5,7	2	5,7	2	5,7	14	40,0	12	34,3	3	8,6	35
52	0	0,0	3	8,6	7	20,0	11	31,4	14	40,0	0	0,0	35
64	0	0,0	0	0,0	0	0,0	16	45,7	19	54,3	0	0,0	35

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Recompensa contingente													
Item	0	0%	1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	SIN RESP	SR%	TOTAL
1	0	0,0	0	0,0	2	5,7	12	34,3	20	57,1	1	2,9	35
11	0	0,0	0	0,0	0	0,0	11	31,4	24	68,6	0	0,0	35
16	0	0,0	1	2,9	4	11,4	10	28,6	20	57,1	0	0,0	35
35	0	0,0	0	0,0	2	5,7	11	31,4	22	62,9	0	0,0	35
51	0	0,0	2	5,7	7	20,0	13	37,1	12	34,3	1	2,9	35
63	0	0,0	1	2,9	3	8,6	14	40,0	16	45,7	1	2,9	35

Consideracion individualizada													
Item	0	0%	1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	SIN RESP	SR%	TOTAL
15	0	0,0	0	0,0	3	8,6	11	31,4	21	60,0	0	0,0	35
19	4	11,4	0	0,0	3	8,6	11	31,4	17	48,6	0	0,0	35
29	1	2,9	1	2,9	8	22,9	12	34,3	12	34,3	1	2,9	35
31	0	0,0	0	0,0	2	5,7	16	45,7	17	48,6	0	0,0	35
50	0	0,0	0	0,0	7	20,0	13	37,1	15	42,9	0	0,0	35
62	0	0,0	1	2,9	4	11,4	14	40,0	15	42,9	1	2,9	35
74	2	5,7	5	14,3	10	28,6	11	31,4	4	11,4	3	8,6	35
77	1	2,9	2	5,7	7	20,0	17	48,6	7	20,0	1	2,9	35

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estimulacion intelectual													
Item	0	0%	1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	SIN RESP	SR%	TOTAL
2	0	0,0	3	8,6	1	2,9	16	45,7	12	34,3	3	8,6	35
8	0	0,0	2	5,7	3	8,6	16	45,7	14	40,0	0	0,0	35
30	0	0,0	1	2,9	5	14,3	12	34,3	16	45,7	1	2,9	35
32	0	0,0	1	2,9	1	2,9	10	28,6	23	65,7	0	0,0	35
49	0	0,0	0	0,0	3	8,6	17	48,6	15	42,9	0	0,0	35
60	1	2,9	1	2,9	4	11,4	12	34,3	17	48,6	0	0,0	35
69	0	0,0	1	2,9	9	25,7	13	37,1	12	34,3	0	0,0	35
73	0	0,0	2	5,7	5	14,3	15	42,9	13	37,1	0	0,0	35

Influencia idealizada atribuida													
Item	0	0%	1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	SIN RESP	SR%	TOTAL
10	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	14,3	29	82,9	1	2,9	35
18	0	0,0	2	5,7	5	14,3	8	22,9	20	57,1	0	0,0	35
21	0	0,0	1	2,9	0	0,0	5	14,3	29	82,9	0	0,0	35
25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	14,3	30	85,7	0	0,0	35
47	0	0,0	0	0,0	1	2,9	18	51,4	16	45,7	0	0,0	35
58	0	0,0	0	0,0	3	8,6	16	45,7	16	45,7	0	0,0	35
80	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	8,6	31	88,6	1	2,9	35

Influencia idealizada conductual													
Item	0	0%	1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	SIN RESP	SR%	TOTAL
6	0	0,0	1	2,9	2	5,7	9	25,7	23	65,7	0	0,0	35
14	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	5,7	33	94,3	0	0,0	35
23	0	0,0	0	0,0	1	2,9	13	37,1	20	57,1	1	2,9	35
34	0	0,0	0	0,0	1	2,9	8	22,9	26	74,3	0	0,0	35
46	0	0,0	0	0,0	3	8,6	17	48,6	15	42,9	0	0,0	35
57	0	0,0	0	0,0	2	5,7	10	28,6	23	65,7	0	0,0	35
61	0	0,0	0	0,0	1	2,9	20	57,1	14	40,0	0	0,0	35
71	0	0,0	0	0,0	2	5,7	12	34,3	20	57,1	1	2,9	35

Motivacion inspiracional													
Item	0	0%	1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	SIN RESP	SR%	TOTAL
9	0	0,0	1	2,9	0	0,0	6	17,1	28	80,0	0	0,0	35
13	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	14,3	29	82,9	1	2,9	35
26	0	0,0	0	0,0	1	2,9	4	11,4	30	85,7	0	0,0	35
36	0	0,0	0	0,0	1	2,9	14	40,0	20	57,1	0	0,0	35
48	0	0,0	0	0,0	1	2,9	15	42,9	18	51,4	1	2,9	35
59	0	0,0	0	0,0	4	11,4	13	37,1	18	51,4	0	0,0	35
72	0	0,0	0	0,0	7	20,0	6	17,1	21	60,0	1	2,9	35
81	0	0,0	0	0,0	7	20,0	18	51,4	10	28,6	0	0,0	35

CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES

Satisfacción													
Item	0	0%	1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	SIN RESP	SR%	TOTAL
38	0	0,0	0	0,0	3	8,6	18	51,4	14	40,0	0	0,0	35
41	0	0,0	0	0,0	1	2,9	10	28,6	23	65,7	1	2,9	35
70	0	0,0	0	0,0	2	5,7	11	31,4	22	62,9	0	0,0	35
76	0	0,0	0	0,0	2	5,7	20	57,1	13	37,1	0	0,0	35
82	0	0,0	0	0,0	2	5,7	6	17,1	27	77,1	0	0,0	35

Efectividad													
Item	0	0%	1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	SIN RESP	SR%	TOTAL
37	0	0,0	0	0,0	7	20,0	21	60,0	7	20,0	0	0,0	35
40	1	2,9	0	0,0	1	2,9	10	28,6	22	62,9	1	2,9	35
43	0	0,0	0	0,0	2	5,7	15	42,9	18	51,4	0	0,0	35
45	0	0,0	0	0,0	8	22,9	16	45,7	9	25,7	2	5,7	35
56	0	0,0	0	0,0	4	11,4	17	48,6	14	40,0	0	0,0	35
68	0	0,0	1	2,9	2	5,7	10	28,6	22	62,9	0	0,0	35

Esfuerzo Extra													
Item	0	0%	1	1%	2	2%	3	3%	4	4%	SIN RESP	SR%	TOTAL
39	0	0,0	0	0,0	2	5,7	14	40,0	19	54,3	0	0,0	35
42	0	0,0	0	0,0	1	2,9	5	14,3	29	82,9	0	0,0	35
44	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	25,7	25	71,4	1	2,9	35
55	1	2,9	1	2,9	1	2,9	12	34,3	18	51,4	2	5,7	35
67	0	0,0	0	0,0	2	5,7	10	28,6	21	60,0	2	5,7	35
79	0	0,0	3	8,6	4	11,4	17	48,6	11	31,4	0	0,0	35

Anexo 5. Porcentaje de respuestas del cuestionario por ítem, calificación y población

ITEM	%RESP 0	%RESP 1	%RESP 2	%RESP 3	%RESP 4	% SIN RESP	%TOTAL	% RESP
1	0,0	0,0	5,7	34,3	57,1	2,86	100	97
2	0,0	8,6	2,9	45,7	34,3	8,57	100	91
3	42,9	5,7	17,1	25,7	8,8	0,00	100	100
4	0,0	0,0	2,9	17,1	80,0	0,00	100	100
5	34,3	42,9	8,6	14,3	0,0	0,00	100	100
6	0,0	2,9	5,7	25,7	65,7	0,00	100	100
7	40,0	34,3	20,0	5,7	0,0	0,00	100	100
8	0,0	5,7	8,6	45,7	40,0	0,00	100	100
9	0,0	2,9	0,0	17,1	80,0	0,00	100	100
10	0,0	0,0	0,0	14,3	82,9	2,86	100	97
11	0,0	0,0	0,0	31,4	68,6	0,00	100	100
12	22,9	45,7	17,1	11,4	2,9	0,00	100	100
13	0,0	0,0	0,0	14,3	82,9	2,86	100	97
14	0,0	0,0	0,0	5,7	94,3	0,00	100	100
15	0,0	0,0	8,6	31,4	60,0	0,00	100	100
16	0,0	2,9	11,4	28,6	57,1	0,00	100	100
17	25,7	42,9	17,1	8,6	5,9	0,00	100	100
18	0,0	5,7	14,3	22,9	57,1	0,00	100	100
19	11,4	0,0	8,6	31,4	48,6	0,00	100	100
20	48,6	22,9	5,7	14,3	0,0	8,57	100	91
21	0,0	2,9	0,0	14,3	82,9	0,00	100	100
22	0,0	5,7	5,7	25,7	62,9	0,00	100	100
23	0,0	0,0	2,9	37,1	57,1	2,86	100	97
24	0,0	0,0	5,7	60,0	34,3	0,00	100	100
25	0,0	0,0	0,0	14,3	85,7	0,00	100	100
26	0,0	0,0	2,9	11,4	85,7	0,00	100	100
27	5,7	5,7	5,7	40,0	34,3	8,57	100	91
28	54,3	37,1	2,9	2,9	2,9	0,00	100	100
29	2,9	2,9	22,9	34,3	34,3	2,86	100	97
30	0,0	2,9	14,3	34,3	45,7	2,86	100	97
31	0,0	0,0	5,7	45,7	48,6	0,00	100	100
32	0,0	2,9	2,9	28,6	65,7	0,00	100	100
33	42,9	31,4	5,7	11,4	5,9	2,86	100	97
34	0,0	0,0	2,9	22,9	74,3	0,00	100	100
35	0,0	0,0	5,7	31,4	62,9	0,00	100	100
36	0,0	0,0	2,9	40,0	57,1	0,00	100	100
37	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0	0,00	100	100
38	0,0	0,0	8,6	51,4	40,0	0,00	100	100
39	0,0	0,0	5,7	40,0	54,3	0,00	100	100
40	2,9	0,0	2,9	28,6	62,9	2,86	100	97
41	0,0	0,0	2,9	28,6	65,7	2,86	100	97
42	0,0	0,0	2,9	14,3	82,9	0,00	100	100
43	0,0	0,0	5,7	42,9	51,4	0,00	100	100
44	0,0	0,0	0,0	25,7	71,4	2,86	100	97
45	0,0	0,0	22,9	45,7	25,7	5,71	100	94
46	0,0	0,0	8,6	48,6	42,9	0,00	100	100
47	0,0	0,0	2,9	51,4	45,7	0,00	100	100
48	0,0	0,0	2,9	42,9	51,4	2,86	100	97
49	0,0	0,0	8,6	48,6	42,9	0,00	100	100
50	0,0	0,0	20,0	37,1	42,9	0,00	100	100

51	0,0	5,7	20,0	37,1	34,3	2,86	100	97
52	0,0	8,6	22,9	28,6	40,0	0,00	100	100
53	48,6	40,0	2,9	2,9	5,9	0,00	100	100
54	51,4	40,0	2,9	5,7	0,0	0,00	100	100
55	2,9	2,9	2,9	34,3	51,4	5,71	100	94
56	0,0	0,0	11,4	48,6	40,0	0,00	100	100
57	0,0	0,0	5,7	28,6	65,7	0,00	100	100
58	0,0	0,0	8,6	45,7	45,7	0,00	100	100
59	0,0	0,0	11,4	37,1	51,4	0,00	100	100
60	2,9	2,9	11,4	34,3	48,6	0,00	100	100
61	0,0	0,0	2,9	57,1	40,0	0,00	100	100
62	0,0	2,9	11,4	40,0	42,9	2,86	100	97
63	0,0	2,9	8,6	40,0	45,7	2,86	100	97
64	0,0	0,0	0,0	45,7	54,3	0,00	100	100
65	14,3	31,4	31,4	8,6	2,9	11,43	100	89
66	71,4	22,9	0,0	2,9	2,9	0,00	100	100
67	0,0	0,0	5,7	28,6	60,0	5,71	100	94
68	0,0	2,9	5,7	28,6	62,9	0,00	100	100
69	0,0	2,9	25,7	37,1	34,3	0,00	100	100
70	0,0	0,0	5,7	31,4	62,9	0,00	100	100
71	0,0	0,0	5,7	34,3	57,1	2,86	100	97
72	0,0	0,0	20,0	17,1	60,0	2,86	100	97
73	0,0	5,7	14,3	42,9	37,1	0,00	100	100
74	5,7	14,3	28,6	31,4	11,8	8,57	100	91
75	20,0	25,7	25,7	17,1	8,8	2,86	100	97
76	0,0	0,0	5,7	57,1	37,1	0,00	100	100
77	2,9	5,7	20,0	48,6	20,0	2,86	100	97
78	51,4	25,7	17,1	2,9	2,9	0,00	100	100
79	0,0	8,6	11,4	48,6	31,4	0,00	100	100
80	0,0	0,0	0,0	8,6	88,6	2,86	100	97
81	0,0	0,0	20,0	51,4	28,6	0,00	100	100
82	0,0	0,0	5,7	17,1	77,1	0,00	100	100

ÍTEMS DEL CUESTIONARIO SIN RESPONDER

ITEM	CANTIDAD SIN	CANTIDAD RESP	CORRESPONDE A
1	1	34	RC
2	3	32	EI
10	1	34	IIA
13	1	34	MI
20	3	32	DPE/P
23	1	34	IIC
27	3	32	DPE/A
29	1	34	CI
30	1	34	EI
33	1	34	LF
40	1	34	E
41	1	34	S
44	1	34	EE
45	2	33	E
48	1	34	MI
51	1	34	RC
55	2	33	EE
62	1	34	CI
63	1	34	RC
65	4	31	DPE/P
67	2	33	EE
71	1	34	IIC
72	1	34	MI
74	3	32	CI
75	1	34	LF
77	1	34	CI
80	1	34	IIC

ÍTEMS DEL CUESTIONARIO SIN RESPONDER POR VARIABLES Y SUBVARIABLES

ITEMS DEL CUESTIONARIO SIN DILIGENCIAR			
	SIGLAS	CANTIDAD ITEMS	CANTIDAD PERSONAS
LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR (variable primer orden)	LC/E	5	12
Liderazgo Pasivo/Evitador (variable de segundo orden)	LP/E	4	9
Laissez-Faire (subvariable)	LF	2	2
Dirección por Excepción Pasiva (subvariable)	DPE/P	2	7
Dirección por Excepción Activa (variable de segundo orden)	DPE/A	1	3
LIDERAZGO TRANSACCIONAL (variable primer orden)	LTR	7	9
Recompensa contingente (variable de segundo orden)	RC	3	3
Consideracion individualizada (variable de segundo orden)	CI	4	6
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (variable primer orden)	LTF	9	11
Estimulación intelectual (variable de segundo orden)	EI	2	4
Carisma/inspiracional (variable de segundo orden)	C/I	7	7
Influencia idealizada atribuida (subvariable)	IIA	1	1
Influencia idealizada conductual (subvariable)	IIC	3	3
Motivación inspiracional (subvariable)	MI	3	3
Satisfacción (variable)	S	1	1
Efectividad (variable)	E	2	3
Esfuerzo Extra (variable)	EE	3	5