

**Liderazgo organizacional y su impacto en la gestión estratégica, la motivación docente y el bienestar del talento humano en la IE Teófilo Roberto Potes (2021–2023)**

Leidy Viviana Ramírez Sánchez

Asesor

Juan Manuel Duarte Mosquera

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios- ECACEN

Administración de Empresas

2025

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi profundo agradecimiento primeramente a Dios por darme la fortaleza y disposición en el desarrollo de este proyecto de investigación. De igual forma agradecer a todas las personas que han aportado a mi crecimiento personal y profesional, al asesor encargado de guiarme y direccionarme hacia el propósito de este estudio. En especial expresar mi agradecimiento a mi familia quien son el motor e impulso para salir adelante, quienes me impulsan constantemente a cumplir con las metas propuestas. Al personal docente de la Institución Educativa a quien va dirigida esta investigación, por abrirme las puertas a pesar de sus labores y su ocupación en sus aulas de clases.

A todas las personas que favorecieron de una u otra forma a materializar y culminar esta investigación, de verdad muchas gracias por el apoyo y confianza en mis capacidades.

## **Dedicatoria**

Para mis hijos quienes son mi inspiración, porque sé que al hacer realidad este proyecto, estoy sembrando en ellos un legado de esfuerzo, entrega y disciplina, que se verá recompensado.

Pero sobre todos aquellos que creen que por medio del buen liderazgo y gobierno se puede mejorar la calidad de la educación de los niños de nuestra región y país, por un mundo más justo y equitativo para la niñez colombiana, ellos son el futuro de nuestra sociedad.

## Resumen

Los centros educativos no solo son espacios de formación académica, sino también organizaciones complejas que requieren una gestión estratégica eficiente, liderazgo efectivo y un clima institucional saludable para funcionar adecuadamente. En este sentido, el liderazgo directivo y administrativo cumple un papel fundamental en la planificación, organización y coordinación de los procesos escolares, incidiendo directamente en la motivación del cuerpo docente y en la dinámica organizacional.

En el contexto de Buenaventura, las instituciones educativas enfrentan desafíos estructurales y sociales que exigen líderes escolares capaces de articular visiones estratégicas con acciones concretas. Estas acciones deben fortalecer la cultura organizacional, optimizar el uso de recursos y promover ambientes laborales colaborativos, participativos y emocionalmente seguros.

Esta investigación tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo predominante en la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes (INETERPO) y analizar su incidencia en tres dimensiones clave de la gestión institucional: la planificación estratégica administrativa, la motivación docente y el clima organizacional. Se examinan prácticas relacionadas con la toma de decisiones, la gestión del talento humano y la construcción de entornos de trabajo favorables.

La metodología adoptada fue de enfoque mixto, integrando el uso del cuestionario MLQ aplicado a directivos, docentes y personal administrativo, así como el análisis documental de planes institucionales, manuales de convivencia y lineamientos de gestión educativa definidos por el Ministerio de Educación Nacional.

Los resultados evidencian fortalezas y debilidades del liderazgo administrativo y su influencia en los procesos organizacionales de la institución. A partir de estos hallazgos, se proponen estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo institucional, con énfasis en la toma de decisiones estratégicas, el desarrollo profesional docente y la consolidación de un clima laboral positivo.

***Palabras clave:*** Liderazgo, Gestión, Educación, Motivación, Planificación

## Abstract

Educational institutions are not only spaces for academic learning but also complex organizations that require efficient strategic management, effective leadership, and a healthy institutional climate to function properly. In this regard, school leadership—both at the directive and administrative levels—plays a fundamental role in the planning, organization, and coordination of school processes, directly influencing teacher motivation and organizational dynamics.

In the context of Buenaventura, educational institutions face structural and social challenges that demand school leaders capable of articulating strategic visions with concrete actions. These actions should strengthen organizational culture, optimize resource management, and promote collaborative, participatory, and emotionally safe working environments.

This study aims to identify the predominant leadership style at the Teófilo Roberto Potes Educational Institution (INETERPO) and analyze its impact on three key dimensions of institutional management: strategic administrative planning, teacher motivation, and organizational climate. It examines practices related to decision-making, human talent management, and the creation of favorable working conditions.

A mixed-methods approach was adopted, integrating the application of the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) to principals, teachers, and administrative staff, along with documentary analysis of institutional plans, codes of conduct, and educational management guidelines defined by the Colombian Ministry of National Education.

The results reveal both strengths and weaknesses in the institution's administrative leadership and its influence on organizational processes. Based on these findings, strategies are

proposed to strengthen institutional leadership, with an emphasis on strategic decision-making, teacher professional development, and the consolidation of a positive work climate.

***Keywords:*** Leadership, Management, Education, Motivation, Planning

## Tabla de Contenido

Introducción.....	16
Antecedentes del problema.....	18
Justificación.....	23
Pregunta problema.....	25
Objetivos.....	26
Delimitación.....	27
Marco teórico.....	28
Metodología.....	57
Procedimientos de Recolección de Datos.....	58
Estudio y Análisis de Propuestas para la Justificación y Desarrollo del Instrumento.....	55
Justificación del Instrumento.....	60
Validación del Cuestionario MLQ.....	61
Condiciones de Aplicación del Cuestionario MLQ.....	62
Confiabilidad (Consistencia Interna del Alpha de Cronbach) .....	62
Validez de los Resultados.....	64
Diseño de Investigación.....	65
Tipo de Investigación o Alcance.....	67

Población y Muestra.....	68
Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información.....	69
Hipótesis.....	70
Análisis Estadístico.....	71
Resultados Cuantitativos.....	72
Correlación entre Variables .....	75
Resultados del Análisis Cualitativo.....	122
Análisis Mixto .....	129
Conclusiones.....	135
Recomendaciones.....	137
Consideraciones Éticas.....	139
Limitaciones del Estudio.....	139
Referencias Bibliográficas.....	141

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Competencias Funcionales para un Liderazgo Efectivo dentro del Entorno Escolar...</i>	40
<b>Tabla 2</b> <i>Competencias Conductuales para un Liderazgo Efectivo dentro del Entorno Escolar</i>	41
<b>Tabla 3</b> <i>Estructura Factorial del MLQ</i>	44
<b>Tabla 4</b> <i>Modelo Jerárquico de Variables</i>	45
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz de Dimensiones, subdimensiones e Ítems del Cuestionario MLQ</i>	46
<b>Tabla 6</b> <i>Estilos de Liderazgo e Indicadores Clave</i>	56
<b>Tabla 7</b> <i>Zona de Liderazgo Transformacional</i>	73
<b>Tabla 8</b> <i>Medias de las Variables desde la Percepción de los Seguidores</i>	74
<b>Tabla 9</b> <i>Correlación entre las Variables del Liderazgo Transformacional desde la Percepción de los Seguidores</i>	76
<b>Tabla 10</b> <i>Interpretación General de los Resultados</i>	78
<b>Tabla 11</b> <i>Medias de las Variables desde la Autopercepción del Líder</i>	80
<b>Tabla 12</b> <i>Matriz. Ítems de la Dimensión Influencia Idealizada Atribuida – Percepción de los seguidores</i>	89
<b>Tabla 13</b> <i>Matriz. Ítems de la Dimensión Influencia Idealizada Conductual – Percepción de los seguidores</i>	91
<b>Tabla 14</b> <i>Matriz. Ítems de la Dimensión Motivación Inspiracional- Persepción de los seguidores</i>	94

<b>Tabla 15</b> <i>Matriz. Ítems de la Dimensión Estimulación Intelectual- Percepción de los seguidores</i> .....	96
<b>Tabla 16</b> <i>Matriz. Ítems de la Dimensión Consideración Individual- Percepción de los Seguidores</i> .....	99
<b>Tabla 17</b> <i>Matriz. Ítems de la Dimensión Recompensa Contingente- Percepción de los Seguidores</i> .....	102
<b>Tabla 18</b> <i>Matriz. Ítems de la Dimensión Dirección por Excepción Activa- Percepción de los Seguidores</i> .....	106
<b>Tabla 19</b> <i>Matriz. Ítems de la Dimensión Dirección por Excepción Pasiva-Percepción de los Seguidores</i> .....	110
<b>Tabla 20</b> <i>Matriz. Ítems de la Dimensión Laissez Faire – Percepción de los Seguidores</i> .....	112
<b>Tabla 21</b> <i>Matriz. Ítems de la Variable de Resultado Esfuerzo Extra - Percepción de los Seguidores</i> .....	115
<b>Tabla 22</b> <i>Matriz. Ítems de la Variable de Resultado Satisfacción con el Liderazgo- Percepción de los Seguidores</i> .....	117
<b>Tabla 23</b> <i>Matriz. Ítems de la Variable de Resultado Efectividad Individual- Percepción de los Seguidores</i> .....	119
<b>Tabla 24</b> <i>Atributos Clave del Liderazgo Organizacional según Importancia Percibida en las Entrevistas (escala de 1 a 10)</i> .....	123
<b>Tabla 25</b> <i>Zona de Liderazgo Transformacional</i> .....	131

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Fórmula Coeficiente de Correlación de Pearson</i> .....	72
<b>Figura 2</b> <i>Evaluación del Liderazgo Transformacional en los Líderes de la Institución Educativa INETERPO</i> .....	81
<b>Figura 3</b> <i>Evaluación del liderazgo Transaccional en los líderes de la Institución Educativa INETERPO</i> .....	82
<b>Figura 4</b> <i>Evaluación del Comportamiento Pasivo-Evasivo. Liderazgo Laissez Faire.</i> .....	83
<b>Figura 5</b> <i>Resultados del Liderazgo en la Institución Educativa INETERPO</i> .....	84
<b>Figura 6</b> <i>Porcentaje por Escala del Liderazgo según Percepción de los Seguidore</i> .....	86
<b>Figura 7</b> <i>Porcentajes por Escala del Liderazgo según Autopercepción del Líder</i> .....	87
<b>Figura 8</b> <i>Gráfico Comparativo de Resultados del Modelo MLQ (Seguidores/ Autopercepción del Líder)</i> .....	88
<b>Figura 9</b> <i>Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 1 a la 4 de la Dimensión Influencia Idealizada Atribuida, desde la Percepción de los seguidores</i> .....	90
<b>Figura 10</b> <i>Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 5 a la 8 de la Dimensión Influencia Idealizada Conductual, desde la Percepción de los Seguidores</i> .....	92
<b>Figura 11</b> <i>Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 9 a la 12 de la Dimensión Motivación Inspiracional, desde la Percepción de los seguidores</i> .....	95

<b>Figura 12</b> <i>Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 13 a la 16 de la Dimensión Estimulación Intelectual, desde la Percepción de los seguidores.....</i>	97
<b>Figura 13</b> <i>Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 17 a la 20 de la Dimensión Consideración Individual, desde la Percepción de los seguidores.....</i>	100
<b>Figura 14</b> <i>Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 21 a la 24 de la Dimensión Recompensa Contingente, desde la Percepción de los seguidores.....</i>	105
<b>Figura 15</b> <i>Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 25 a la 28 de la Dimensión Dirección por Excepción (Activa), desde la Percepción de los seguidore.....</i>	108
<b>Figura 16</b> <i>Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 29 a la 32 de la Dimensión Dirección por Excepción (Activa).....</i>	111
<b>Figura 17</b> <i>Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 33 a la 36 de la Dimensión Laissez Fairer.....</i>	113.
<b>Figura 18</b> <i>Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 37 a la 39 de la Variable de Resultado Esfuerzo Extra .....</i>	116
<b>Figura 19</b> <i>Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 40 a la 41 de la Variable de Resultado Satisfacción con el Liderazgo.....</i>	117

**Figura 20** *Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 42 a la 45 de la Variable de Resultado Efectividad Individual.....121*

**Lista de Apéndice**

<b>Apéndice A</b> <i>Consentimiento Informado</i> .....	145
<b>Apéndice B</b> <i>Cuestionario MLQ (Percepción de los Seguidores)</i> .....	147
<b>Apéndice C</b> <i>Cuestionario MLQ (Autopercepción del Líder)</i> .....	150
<b>Apéndice D</b> <i>Entrevista destinada a la Coordinadora de Básica Primaria de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes</i> .....	154

## Introducción

La Institución Educativa Técnica y Comercial Teófilo Roberto Potes es un centro educativo oficial que ofrece formación desde la básica primaria hasta la media técnica en la ciudad de Buenaventura. Con más de 40 años de trayectoria, ha contribuido significativamente al desarrollo social y profesional del territorio, formando numerosas promociones de bachilleres en la modalidad comercial. Sus egresados, en la actualidad, se desempeñan como profesionales en distintos sectores del país, siendo un reflejo del impacto positivo de la institución en la comunidad.

Al igual que muchas instituciones educativas del Distrito de Buenaventura, el Colegio INETERPO enfrenta desafíos asociados a contextos sociales complejos, caracterizados por altos índices de pobreza, violencia y abandono estatal. En este escenario, se requiere de un liderazgo institucional sólido y estratégico, capaz de orientar los procesos escolares hacia el fortalecimiento del clima organizacional, la motivación docente y la planificación efectiva, pilares fundamentales para lograr un funcionamiento institucional coherente y sostenible.

La educación, más que un derecho fundamental, se convierte en un recurso de protección emocional y social para niños y jóvenes expuestos a entornos adversos. En este sentido, la escuela representa un espacio de contención, formación integral y oportunidades de desarrollo. Tal como lo señala Pérez (2014), la educación debe ser considerada siempre una prioridad, especialmente en contextos críticos, ya que actúa como fuente de conocimiento y entorno de socialización para quienes se ven afectados por situaciones de emergencia.

Frente a esta realidad, la presente investigación tiene como propósito identificar el estilo de liderazgo predominante en la Institución Educativa INETERPO, con el fin de analizar su

incidencia en la gestión estratégica, el clima institucional y la motivación del cuerpo docente. A partir de este análisis, se busca aportar a la mejora de los procesos organizacionales y al fortalecimiento del rol directivo en contextos educativos vulnerables.

## Antecedentes del Problema

La falta de desarrollo económico, social, político y cultural de Buenaventura está directamente relacionada con la posibilidad de acceder al conocimiento y a la educación de calidad tanto para los niños, adolescentes y jóvenes de la ciudad, puesto que es innegable que buena parte de las desigualdades y diferencias en el progreso del territorio tiene una estrecha relación con la falta de igualdad en el acceso y uso del conocimiento. Por lo tanto, no es posible esperar que la región sea próspera si no se cuenta con una educación de calidad, que sea equitativamente distribuida.

Por otra parte, y de acuerdo con lo anterior, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) señala que para el año 2020, la tasa de deserción escolar en el sector oficial en Colombia alcanza un porcentaje del 2,52%, en contraste con la ciudad de Buenaventura con un 2.03% bajo el mismo criterio de deserción o abandono escolar. De acuerdo con estos resultados se estima que en Buenaventura 2,03 de cada 100 estudiantes matriculados en instituciones educativas públicas abandonan sus estudios. Si bien podría considerarse un porcentaje mínimo, representa a cientos y miles de niños y jóvenes que no terminan sus estudios básicos (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

Este indicador de deserción o ausentismo escolar pone en evidencia las limitaciones de muchas instituciones educativas para generar entornos organizacionales motivadores, sostenibles y estratégicamente gestionados. Una dirección escolar que carece de liderazgo efectivo, planeación institucional y motivación del talento humano difícilmente podrá implementar acciones preventivas, retentivas o innovadoras que impacten positivamente en la permanencia estudiantil. Sumado a esto, las dificultades que afrontan las directivas de la institución caso de estudio se relacionan con un sistema educativo deteriorado. Se evidencia una desatención

administrativa por parte de la alcaldía distrital, no sólo en la IE INETERPO, sino en las distintas instituciones públicas del territorio bonaverense. En el caso propio de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes, esta atiende a un aproximado de 2.500 estudiantes y adultos en horarios diurnos, nocturnos y sabatinos, en distintas disciplinas fundamentales del saber. Su rector, el señor Libardo Riascos, expresa que “la precariedad de todas las instituciones educativas con sus respectivas sedes, con pocas dotaciones, con falta de personal docente y administrativo” amerita declarar en emergencia educativa a toda la ciudad (Riascos, 2021).

Ante esta situación, la principal mejora que sugiere Libardo Riascos es la voluntad política de los dirigentes, un sentido de pertenencia, resiliencia y compromiso. Abonado a esto, es indiscutible que la problemática también tiene un componente cultural, ya que año tras año se repite el mismo escenario. No se trata de buscar culpables, sino de analizar en qué se está fallando en el liderazgo organizacional, con el fin de establecer estrategias efectivas que favorezcan la creación de espacios educativos más saludables y con resultados que trasciendan en la sociedad. Esto permitiría lograr resiliencia a nivel institucional.

Desde la perspectiva de la gestión administrativa y el liderazgo institucional actúa como eje articulador que incide directamente en aspectos fundamentales como el clima organizacional, la toma de decisiones, la gestión estratégica y la motivación docente. Un liderazgo transformacional y participativo permite fomentar relaciones interpersonales saludables, implementar procesos organizacionales articulados y coherente y fortalecer el compromiso del cuerpo docente. Por lo tanto, analizar las prácticas de liderazgo es clave para comprender los factores que limitan o potencian la sostenibilidad institucional.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, el liderazgo se configura como un eje articulador que orienta y dinamiza procesos clave para el fortalecimiento del clima

organizacional, la toma de decisiones participativa y la motivación del cuerpo docente. Un liderazgo transformacional y visionario no solo favorece relaciones interpersonales positivas, sino que también impulsa una cultura de mejora continua mediante una planificación efectiva, una distribución eficiente de recursos y un acompañamiento constante al talento humano. En este marco, analizar las prácticas de liderazgo resulta fundamental para comprender los factores que inciden en la satisfacción profesional del docente, la cohesión institucional y la sostenibilidad de los procesos educativos.

El clima institucional, aunque funcional en muchos sentidos, podría beneficiarse de estrategias que promuevan una mayor cohesión entre los distintos actores escolares y fortalezcan las relaciones interpersonales. Estas oportunidades de mejora pueden abordarse a través de estrategias de liderazgo orientadas específicamente al fortalecimiento de la convivencia, la participación activa y la salud emocional del personal, mediante el desarrollo de prácticas organizacionales saludables. Un liderazgo que gestiona adecuadamente el capital humano impacta positivamente el entorno escolar, promoviendo un ambiente colaborativo, motivacional y emocionalmente seguro. Esto no solo mejora la calidad del servicio educativo, sino que también fortalece las relaciones con la comunidad y contribuye al posicionamiento y reputación institucional.

Por su parte, La toma de decisiones en el ámbito escolar debe sustentarse en criterios pedagógicos, organizacionales y éticos que respondan a las necesidades reales de la comunidad educativa. En la IE Teófilo Roberto Potes, se ha evidenciado que muchas decisiones institucionales se toman de manera reactiva y sin una planificación previa, lo que genera efectos negativos en la organización escolar. La falta de protocolos claros y de espacios participativos para la deliberación limita la efectividad del liderazgo directivo y obstaculiza la construcción de

consensos. Un proceso de toma de decisiones más estructurado y colaborativo permitiría una mayor apropiación de los proyectos institucionales por parte de los docentes y administrativos, fomentando el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos institucionales.

Por otro lado, la gestión estratégica debe entenderse como la capacidad de anticipar, planificar y dirigir el rumbo institucional hacia el logro de metas de calidad educativa a corto, mediano y largo plazo. En este contexto, se requiere un liderazgo visionario que articule las dimensiones académica, administrativa y comunitaria, orientado por un diagnóstico permanente del entorno y por una cultura organizacional centrada en la mejora continua. En la IE Teófilo Roberto Potes, la ausencia de planes estratégicos bien definidos debilita la capacidad de respuesta frente a los desafíos del contexto local. Implementar una gestión estratégica efectiva implica establecer prioridades, definir indicadores de logro, asignar recursos de manera eficiente y monitorear el cumplimiento de metas, siempre bajo un enfoque participativo y adaptado a las realidades del territorio.

Asimismo, se perciben oportunidades de mejora en torno a la motivación del cuerpo docente, particularmente en lo relacionado con el reconocimiento a su labor, la participación activa en procesos organizacionales y el acceso a espacios continuos de formación profesional. Estos elementos inciden directamente en el desempeño docente, fortalecen la confianza institucional y el bienestar integral del equipo educativo. Cuando los docentes se sienten valorados, escuchados y respaldados, aumenta su compromiso con la institución, se reduce el estrés laboral y se potencia un ambiente de trabajo más positivo, lo cual se traduce en mejores resultados para toda la comunidad educativa.

Estas condiciones no responden a falencias estructurales difíciles de superar, sino a dinámicas propias de instituciones que buscan avanzar en la consolidación de una cultura de

mejora continua. Por tal razón, es fundamental analizar cómo las prácticas de liderazgo actualmente implementadas pueden seguir incidiendo positivamente en estos pilares de la gestión administrativa, promoviendo entornos de aprendizaje más armónicos, eficientes y motivadores.

En este proceso de mejora, uno de los elementos primordiales es el fortalecimiento del desarrollo profesional docente. Para ello, se requiere la implementación de programas de capacitación continua, que incluyan talleres participativos, espacios de reflexión y formación contextualizada, donde cada docente tenga la oportunidad de aplicar de manera práctica lo aprendido. Esto en vista de que el talento humano que labora en la IE INETERPO no cuenta con un sistema de capacitación continuo que certifique y cualifique a los profesores. Se observa la falta de una orientación y formación para la actualización de sus modelos tradicionales de enseñanza, así como la escasa implementación de metodologías que incentiven la reflexión y la investigación por parte de los estudiantes. Es necesario establecer estrategias educativas abiertas a los cambios y alineadas con las necesidades del entorno.

## Justificación

La presente investigación surge del reconocimiento de los centros educativos como organizaciones sociales fundamentales, cuya efectividad depende en gran medida de una gestión estratégica sólida, un liderazgo institucional efectivo y un clima organizacional saludable. Estas dimensiones, cuando se desarrollan de forma articulada, permiten no solo optimizar los procesos internos, sino también generar entornos laborales motivadores y sostenibles, con impacto directo en el bienestar del personal docente y en el funcionamiento institucional.

En este contexto, resulta necesario estudiar el estilo de liderazgo directivo en la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes (INETERPO), especialmente en lo que respecta a su capacidad para promover la motivación docente, facilitar una toma de decisiones participativa y consolidar un clima organizacional cohesionado. Factores como la desmotivación del profesorado, la limitada comunicación institucional, la falta de trabajo colaborativo y la escasa planificación estratégica, evidencian debilidades administrativas que inciden negativamente en la dinámica organizacional.

Adicionalmente, la institución enfrenta dificultades estructurales como la precariedad salarial, la inseguridad en sus instalaciones y la limitada disponibilidad de recursos para la gestión organizacional, lo cual acentúa la desmotivación laboral y dificulta la consolidación de un ambiente profesional propicio. Estas condiciones no solo afectan el desempeño docente, sino que también limitan el alcance de los objetivos institucionales.

En este sentido, abordar el fenómeno desde el liderazgo organizacional, permite identificar con mayor claridad los factores críticos que obstaculizan el desarrollo organizativo, y al mismo tiempo, diseñar estrategias estructurales orientadas al fortalecimiento de la gestión

institucional. Un enfoque de esta naturaleza posibilita avanzar hacia una cultura organizacional basada en la mejora continua, la participación activa y la gestión basada en resultados.

La presente investigación busca, por tanto, aportar herramientas de análisis y acción que permitan potenciar el liderazgo, promover la satisfacción profesional del equipo docente y mejorar las condiciones del clima organizacional, entendiendo que estos elementos son fundamentales para consolidar instituciones más efectivas, resilientes y comprometidas con su entorno.

### **Pregunta Problema**

De acuerdo con el fenómeno evidenciado al interior de la entidad en estudio, se formula la pregunta problema:

¿Cuál es el modelo de liderazgo predominante entre los directivos, administrativos y docentes de básica primaria de la Institución Educativa INETERPO, y cómo contribuye a la mejora del bienestar del talento humano?

## Objetivos

### Objetivo General

Analizar las prácticas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire ejercidas por el equipo directivo y administrativo de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes, con el fin de identificar el estilo predominante y evaluar su impacto en el clima institucional, la gestión estratégica y la motivación del cuerpo docente.

### Objetivos Específicos

Identificar las características observables de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire presentes en la gestión administrativa de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes, según la percepción de los actores educativos y los resultados del instrumento MLQ.

Determinar la relación entre las dimensiones del estilo de liderazgo predominante, identificado mediante el instrumento MLQ, y los indicadores clave de liderazgo: clima institucional, toma de decisiones, gestión estrategia y motivación docente.

Evaluar el impacto del estilo de liderazgo predominante en indicadores clave, como el clima escolar y la satisfacción docente, a partir del análisis de datos cuantitativos (instrumento MLQ) y cualitativos (entrevista

## **Delimitación**

El estudio se centra específicamente en la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes, cuya ubicación es en la Carrera 47 N° 5-17 del barrio Bellavista, comuna 8 de Buenaventura. La investigación va dirigida a educandos de básica primaria en las dos jornadas académicas, que cuentan con la dirección principalmente del rector, una coordinadora y 28 docentes licenciados en educación básica primaria, distribuidos entre las dos jornadas. Se excluyen otros grados (secundaria) de la misma institución INETERPO y otros centros educativos o instituciones de educación superior, que presenten otras características y contextos administrativos distintos.

La investigación está limitada en el periodo comprendido entre 2021-2023, este rango de tiempo es considerable y permite evaluar la gestión administrativa, lo que facilita la identificación de cambios, tendencias, patrones en la eficiencia y calidad de la gestión.

El enfoque principal es evaluar primeramente aspectos relacionados con las prácticas de liderazgo dentro de la institución educativa, precisamente en la educación básica primaria. La investigación se realiza para comprender, evaluar y mejorar la manera en que se ejerce la dirección y la influencia dentro de la institución. Esto será oportuno para identificar fortalezas y áreas de oportunidad en las prácticas de liderazgo, con el fin último de fortalecer la gestión institucional, optimizar el ambiente de aprendizaje y, en consecuencia, elevar la calidad de la educación dentro de la institución caso de estudio. Asimismo, permitirá favorecer un clima organizacional positivo, promover la motivación intrínseca del talento humano y propiciar condiciones que contribuyan a su bienestar integral, factores esenciales para el logro de los objetivos educativos.

## Marco Teórico

De acuerdo con los planteamientos iniciales de esta investigación, se busca analizar las principales prácticas de liderazgo que posibiliten la creación de espacios de trabajo agradables y funcionales para los docentes. Aunque la educación está consagrada como un derecho fundamental en el artículo 67 de la Constitución Política de Colombia (1991), y su prestación es responsabilidad del Estado, garantizar su ejercicio efectivo requiere más que acceso: demanda una administración educativa sólida, estratégica y participativa. En este sentido, el liderazgo adquiere un rol esencial en la planificación, coordinación y ejecución de acciones que consoliden procesos organizacionales sostenibles, ambientes escolares saludables y equipos docentes motivados y comprometidos con la mejora continua.

Si bien esta investigación no se enfoca directamente en evaluar la calidad educativa, es claro que factores como la gestión estratégica, la motivación docente y el clima organizacional inciden significativamente en la calidad del servicio educativo que se brinda a los estudiantes. Por tanto, el liderazgo organizacional dentro de la IE, debe ser entendido como una fuerza articuladora que incide en el funcionamiento integral de la escuela.

De esta manera, el liderazgo organizacional, en palabras de Martín (2010), “puede entenderse básicamente como la situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que, por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales” (p. 17).

Desde esta perspectiva, el liderazgo organizacional no se basa solo en jerarquías formales, sino en las cualidades personales y la capacidad de acción de quienes lo ejercen. Estas

personas influyen positivamente en sus equipos, guiándolos hacia el cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales, gracias a su ejemplo, compromiso y habilidades. En el contexto educativo, este tipo de liderazgo es clave para generar ambientes saludables, motivar al personal y promover el bienestar, aspectos fundamentales para mejorar la calidad del servicio educativo y el clima organizacional.

En este sentido, el liderazgo organizacional desempeña un papel clave en la consolidación de entornos escolares saludables, entendidos como “aquéllos que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización” (Salanova y Schaufeli, 2009). Es decir, existe una estrecha relación entre el liderazgo organizacional y la construcción de una organización saludable. En el contexto educativo, un liderazgo efectivo contribuye significativamente a la obtención de resultados satisfactorios, promoviendo un entorno escolar dinámico, en crecimiento y orientado al bienestar de todos sus miembros.

Esto cobra aún mayor relevancia en contextos como el colombiano, donde persisten brechas de equidad, retos de cobertura y debilidades en el rendimiento académico. El liderazgo escolar desde la gestión administrativa emerge como una variable determinante para el fortalecimiento institucional. En el caso de la educación básica primaria, el liderazgo de rectores, coordinadores y directivos docentes no se limita al cumplimiento de funciones técnicas, sino que implica liderar procesos estratégicos como la planificación, la toma de decisiones, la gestión del talento humano y el uso eficiente de recursos, todo ello con un enfoque participativo y orientado a resultados.

La calidad del entorno educativo, entendida de manera integral, abarca aspectos físicos, emocionales y sociales que inciden directamente en el bienestar y desempeño del cuerpo docente. Un entorno institucional saludable, motivador y estratégicamente gestionado contribuye a generar experiencias de aprendizaje transformadoras, mientras que un clima deteriorado, desorganizado o poco participativo limita las posibilidades de mejora educativa.

Es importante destacar que una organización que se preocupa por el bienestar y la salud emocional de sus colaboradores reconoce el valor estratégico del talento humano y la importancia de fomentar relaciones humanas auténticas y significativas. En este sentido, comprender que cada persona es un ser social permite promover entornos organizacionales más empáticos, colaborativos y saludables, donde el vínculo interpersonal se convierte en un componente esencial del bienestar. Como lo señala el Equipo de edición de Psico-smart (2024), un estudio de la Universidad de Harvard reveló que las compañías que priorizan el bienestar de sus empleados experimentan un aumento del 30 % en la productividad. Este hallazgo evidencia que invertir en el clima organizacional y en el cuidado integral del talento humano no solo mejora la calidad de vida laboral, sino que también impacta de manera positiva en el desempeño de la organización.

Igualmente, surgen diversas investigaciones más amplias, especialmente dirigidas a la problemática ocupacional, como iniciativas para abordar los contextos de bienestar y malestar en el trabajo, a partir de enfoques duales que consideran tanto los aspectos positivos como los negativos que se presentan en el ser humano en su esfuerzo por alcanzar sus objetivos. En este sentido, se destacan términos como burnout o mobbing, que hacen alusión a situaciones laborales difíciles y perjudiciales para la salud del trabajador, así como también conceptos positivos, como la felicidad laboral o el flow, comúnmente conocido como engagement (Salanova, 2009).

Dentro de este marco, se destaca el concepto de engagement, que de acuerdo con Schaufeli et al. (2002), se define como: “Un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. En lugar de un estado momentáneo y específico, el engagement se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente y generalizado que no se enfoca en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular” (p. 74).

Esto significa que una persona que experimenta un estado emocional positivo tiene una mayor probabilidad de involucrarse activamente en la actividad o función que desempeña. Un trabajador engaged se caracteriza por estar comprometido, motivado y conectado con su labor; además, desarrolla un fuerte sentido de pertenencia hacia la organización, lo cual contribuye a su bienestar afectivo y cognitivo, así como a una buena calidad de vida laboral.

Sin embargo, de forma paradójica, existen entornos laborales que no propician el desarrollo del bienestar, debido a la presencia de climas organizacionales poco saludables. En estos escenarios, la incertidumbre, el estrés y la preocupación se vuelven parte del día a día, generando condiciones propicias para el surgimiento del síndrome de burnout. Este término, ampliamente reconocido en el ámbito laboral, proviene del inglés burn out (consumirse o apagarse).

Según Gil Monte (2003, como se citó en Marsollier, 2021), este vocablo proviene del inglés Burn Out (consumirse, apagarse), “que significa estar quemado; de allí que en el contexto iberoamericano se lo identifique como síndrome del quemado o síndrome de quemarse por el trabajo” (SQT) (p. 64). Las personas agotadas al presentar este síndrome entran en un estado de debilitamiento tanto físico como mental, que posteriormente se convierte en niveles altos de cansancio emocional y puede estar acompañado de falta de energía y desmotivación.

En coherencia con este enfoque, existe un término muy conocido y relacionado con el bienestar emocional de los colaboradores: la estrategia de la felicidad en el trabajo. Esta consiste en la gestión eficiente de comportamientos que posibiliten el pleno desarrollo de las actividades o tareas que realizan, en este caso, los docentes dentro del plantel educativo. Se afirma que una organización feliz es aquella que genera un ambiente de bienestar, lo cual impacta positivamente en el desarrollo de las capacidades del personal y en el logro de un crecimiento integral de todos los miembros de la institución (Chaves, 2014).

Lo anterior se ve reforzado por lo expuesto por la UNIR (2022), quien señala que “la salud es la pieza para lograr un entorno laboral en el que se prime un buen ambiente, la felicidad, y por lo tanto la productividad, puesto que los tres son factores conectados entre sí”. Esto quiere decir que, si el talento humano no se encuentra seguro en su lugar de trabajo, porque observa espacios poco ergonómicos o peligrosos, o el clima organizacional no es el apropiado, no podrá experimentar ni bienestar ni felicidad, y esto posteriormente repercute en su rendimiento o productividad.

En complemento a lo anterior, resulta clave comprender que una “empresa inteligente” es aquella que se caracteriza por atender el bienestar de la gente con la que cuenta, implementando estrategias que favorezcan no sólo el crecimiento laboral, sino el personal, profesional y social. Para Chaves (2014), “la empresa inteligente es una empresa feliz”.

En esto intervienen ciertos factores importantes para generar o gestionar la felicidad en el trabajo: un sistema de comunicación efectivo, la promoción de trabajo en equipo, el aprovechamiento de competencias y talentos, felicitar o elogiar al personal, el impulso de la autorrealización, y disponer de un personal con excelentes habilidades actitudinales (Chaves, 2014).

Desde esta perspectiva, una institución educativa que aplica un estilo de liderazgo transformacional o participativo no solo mejora la eficiencia administrativa, sino que también contribuye significativamente al bienestar psicosocial de sus integrantes, fomentando una cultura institucional basada en la confianza, la participación activa y el reconocimiento del talento humano.

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2013), una escuela saludable es aquella que refuerza su capacidad como entorno propicio para la vida, el aprendizaje y el trabajo. Desde la gestión institucional, esto exige un liderazgo capaz de integrar la promoción de la convivencia, la salud mental, el respeto por la diversidad y la participación activa, a través de planes de mejoramiento continuo.

En este sentido, programas impulsados por el Ministerio de Educación Nacional, como el de Entornos Escolares Saludables o el Sistema Nacional de Convivencia Escolar, exigen una gestión estratégica coherente y colaborativa que articule esfuerzos entre los distintos actores de la comunidad educativa. Este tipo de liderazgo trasciende lo administrativo y se convierte en un eje de transformación institucional.

La estrategia de Escuela Saludable es una iniciativa que se aplica dentro del entorno escolar y que busca promover, prevenir y proteger la salud de todas las personas que forman parte de una entidad educativa. Como se describe en la estrategia de entorno educativo saludable: “La estrategia de escuela saludable se define como una estrategia de promoción, prevención y protección de la salud con enfoque diferencial en el ámbito escolar, que actúa como mecanismo articulador de intereses, voluntades y recursos intersectoriales, orientados a aumentar la capacidad y oportunidades de los miembros de las comunidades educativas para mejorar la salud, el aprendizaje, la calidad de vida y las oportunidades de desarrollo humano y social” (p. 8).

Se basa en un enfoque diferencial, lo que significa que tiene en cuenta las características y necesidades específicas de los distintos grupos que integran la comunidad educativa (como estudiantes, docentes, personal administrativo, etc.).

Además, esta estrategia une esfuerzos de diferentes sectores y organizaciones (por ejemplo, salud, educación, comunidad, familia), para trabajar juntos en mejorar las condiciones que favorecen la salud, el aprendizaje, el bienestar y el desarrollo humano de toda la comunidad educativa.

Por ello, es indispensable que el liderazgo organizacional dentro del colegio incorpore una mirada humanista y transformadora, orientada a la construcción de entornos de trabajo seguros, equitativos, motivadores y emocionalmente sostenibles. Esta visión debe articularse con los marcos normativos nacionales como la Ley 115 de 1994 y el Plan Decenal de Educación 2016–2026, que reconocen al directivo docente como un agente clave para el fortalecimiento de la gestión institucional y el mejoramiento del servicio educativo.

Desde este enfoque, la presente investigación propone una mirada crítica, contextualizada y estratégica del liderazgo organizacional, con el propósito de aportar a la formulación de estrategias de gestión orientadas a fortalecer el clima organizacional, la motivación docente y la eficacia en la toma de decisiones dentro de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes.

En desarrollo de esta línea argumentativa, se examinan los estilos de liderazgo aplicables al ámbito educativo público, destacando su estrecha relación con el bienestar del talento humano y la motivación docente, sin dejar de lado la importancia de una gestión administrativa estratégica. Según Quintana (2020), la gestión constituye un componente esencial de la ciencia administrativa, ya que no solo abarca las fases clásicas del proceso administrativo (planificación,

organización, dirección y control), sino que también incorpora elementos como la estrategia, la visión de futuro, la adaptación al entorno y la toma de decisiones fundamentadas en escenarios prospectivos (p. 276).

En este sentido, hablar de gestión administrativa en el contexto escolar implica referirse al conjunto de procesos y estrategias orientadas al adecuado funcionamiento institucional. Esto incluye la planificación, dirección y evaluación de los recursos humanos, materiales, financieros y pedagógicos, con el fin de optimizar los resultados de aprendizaje y fortalecer el desarrollo integral de la comunidad educativa. Como afirman García et al. (2018), “ello se consigue en la medida en que el director o gestor contribuya a la consecución de metas en forma eficiente y eficaz, mediante interrelaciones que propicien el deseo de aportación de los demás” (p. 207). En otras palabras, el liderazgo debe fomentar el trabajo en equipo, resolver problemas de forma oportuna y promover un entorno saludable para el desarrollo profesional.

Desde esta perspectiva, el liderazgo organizacional y la gestión administrativa convergen como elementos clave para el fortalecimiento institucional. Esta articulación permite optimizar los procesos organizativos, fomentar la colaboración docente y atender con eficacia las necesidades emergentes del contexto educativo. Así, el liderazgo se entiende no solo desde una perspectiva funcional, sino como un fenómeno social capaz de movilizar al equipo humano hacia objetivos comunes.

En el caso colombiano, la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) establece los lineamientos fundamentales para la organización del sistema educativo, reconociendo la importancia de la autonomía institucional y la gestión escolar como ejes del desarrollo. Su artículo 126 define a los directivos docentes como aquellos encargados de la dirección, coordinación, planeación y supervisión institucional. Complementariamente, el Plan Decenal de

Educación 2016–2026 enfatiza la necesidad de fortalecer la formación para el liderazgo y la gestión educativa, destacando el papel de los líderes escolares como agentes clave para asegurar la calidad y equidad educativa.

Cabe mencionar que, si bien el liderazgo escolar tiene un origen teórico en modelos empresariales, ha evolucionado hacia prácticas más participativas y colaborativas. Los enfoques contemporáneos de liderazgo escolar se han desplazado de modelos jerárquicos e individualistas hacia estructuras más democráticas, con distribución del poder y enfoque en el desarrollo colectivo de las capacidades institucionales. (Maureira,2018),

Aunque el concepto de liderazgo es bastante amplio y al abordar diferentes literaturas se encuentra una gran cantidad de definiciones particulares de liderazgo de acuerdo con el contexto en el que se aplique, esta amplitud de definiciones cada una de ellas contiene elementos comunes. De acuerdo con Yukl (2002, como se citó en Bush, 2019), “la mayoría de las definiciones de liderazgo reflejan el supuesto de que implica un proceso de influencia social donde la influencia intencional es ejercida por una persona (o grupo) sobre otras personas (o grupos) para estructurar las actividades y las relaciones en un grupo u organización” (p.108)

En este orden de ideas, el liderazgo es un proceso continuo y dinámico que implica una influencia sobre otras personas. Desde esta perspectiva es necesario señalar la diferencia entre un gerente y un líder, ya que la influencia de un gerente radica en el poder de su cargo o posición. Según Pont et al., (2009) “El concepto de dirección tiene sus raíces en el modelo industrial de la educación, donde un individuo carga con la responsabilidad primordial de toda la organización. Liderazgo es un concepto más amplio en el que la autoridad que guía no reside sólo en una persona, sino que puede distribuirse entre diferentes personas dentro de la escuela y fuera de ella.” (p. 19). Esto implica que quien lleva el mando en este caso el rector, guíe a la institución a

través de un buen liderazgo, teniendo en cuenta que, para lograr el éxito dentro del plantel educativo, necesita motivar, delegar, empoderar al personal docente a través de su rol como líder, que conlleve a la organización a la consecución de los objetivos establecidos, con una actitud positiva e influencia idealizada.

De igual manera se destaca estudios e investigaciones de autores como Torrecillas (2006) con un enfoque en la dirección escolar que abordan estilos de liderazgo como el autoritario, el democrático y el Laissez Faire, el liderazgo transformacional. El cual precisa que es difícil encontrar un estilo de liderazgo más adecuado para liderar las instituciones educativas. El comportamiento ideal del líder depende del contexto en el que se desarrolla. Un estilo de liderazgo adecuado contingente a factores como las relaciones líder-miembro, la cultura organizacional, el clima laboral y otros factores ambientales. (p.12)

Los modelos en este sentido hacen referencia a la medición de factores o variables que han sido involucradas para reconstruir escenarios de posibles realidades, que podrían ser de gran utilidad, para definir problemas en el entorno educativo, y poder implementar un liderazgo de acuerdo con las circunstancias presentes en la institución. Todo esto se considera porque al discutir sobre liderazgo se encuentran variables como la teoría de rasgos y caracteres, conductuales, de contingencia, situacionales, transaccionales y transformacionales. Inclusive existen enfoques en la actualidad aludido al liderazgo facilitador, persuasivo, carismático, sostenible o visionario. (Figueroa, 2012).

En este sentido esta investigación sobre el liderazgo escolar, se centra el análisis de los siguientes estilos de liderazgo aplicado en el contexto educativo. Según el Centro de Estudios de Políticas y prácticas de Educación (CEPPE, 2009), el liderazgo educativo ganó relevancia a partir de la década de 1970, y su vínculo con el aprendizaje en el aula ha sido un foco de

investigación continua. Uno de los principales exponentes en este campo es Bass (1985) quien identificó tres referentes clave:

### **Liderazgo Transformacional**

El principal precursor del modelo de liderazgo transformacional es Bass (1985) basado en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978), que hacen énfasis en el liderazgo carismático y transformacional respectivamente. (Nader & Castro, 2007).

Bass (1985) describe este tipo de liderazgo por la influencia que el líder tienen en sus seguidores. Los líderes transformacionales generan cambio en sus equipos, concientizándolos sobre la relevancia y el valor de los resultados obtenidos y de las labores encomendada. La gran diferencia entre el liderazgo transaccional y transformacional está dada en que el modelo transaccional se pueden obtener beneficios o ganancias a corto plazo, en cambio el liderazgo transformacional genera avances sostenibles y duraderos a largo plazo. El modelo transformacional se fundamenta en la construcción de relaciones sólidas entre los colegas y actores relevantes en el escenario escolar. (Bush, 2019).

Un líder transformacional es aquel que, con su carisma, logra que sus seguidores se identifiquen con él y busquen imitarlo. Este proceso se caracteriza por una estimulación intelectual constante, donde el líder expande las capacidades de sus subordinados, los inspira a través de desafíos y nuevas perspectivas, y les brinda apoyo, guía y entrenamiento personalizado. (Bass y Avolio, 1994).

Al estudiar distintos referentes literarios, se evidencia que las prácticas de liderazgo transformacional contribuyen al desarrollo de capacidades y de compromiso. El enfoque se relaciona directamente con la creación de una visión y metas para la escuela, la estimulación

intelectual, el apoyo individualizado, las prácticas y valores profesionales, demostrar expectativas de alto desempeño y desarrollo estructural para fomentar la participación en las decisiones de la escuela (Leithwood & Jantzi, 2005).

### **Liderazgo Transaccional**

Se basa en un sistema de recompensas y castigos. Se refiere a la influencia que un líder ejerce sobre sus subordinados mediante un sistema de intercambio (Bass 1994). En este estilo, el líder utiliza su poder para dirigir al equipo, ofreciendo reconocimiento (materiales, simbólicos) que pueden mejorar la autoestima del seguidor. Este tipo de liderazgo posee dos componentes principales, la Gestión activa por excepción (DPEA) que implica la supervisión y corrección de irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas y la Recompensa contingente (RC) que consiste en establecer expectativas claras y ofrecer un reconocimiento cuando se cumplen los objetivos (Bass, 1990).

### **Liderazgo Estilo Laissez- Faire o dejar Hacer**

También conocido como liderazgo pasivo. Este enfoque es, en esencia la ausencia de liderazgo se caracteriza por la evasión de responsabilidades directivas, la falta de toma de decisiones y la inexistencia de control. Considerado un estilo de liderazgo ineficaz, quienes lo adoptan muestran un desinterés palpable por los resultados y no realizan un seguimiento adecuado cuando se delegan y empoderan procesos (Avolio y Bass, 1998). Consecuentemente, este estilo no produce los resultados esperados.

### **Buenas Prácticas del Líder Escolar**

Un líder debe ser competitivo, debe promover un buen ambiente de trabajo y el desarrollo de una sólida cultura organizacional, poseer rasgos motivadores, ser un guía y mediador entre los

agentes que integran e interactúan en la institución. Esto facilita la creación de una relación con la satisfacción de los profesores. (Riveros, 2012)

Así, se entiende que el término competencia como una capacidad de responder exitosamente a una tarea o problema complejos, movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno (OCDE, 2005), en que se distinguen habilidades, conocimientos y actitudes relacionadas a un desempeño efectivo.

Se conocen dos tipos de competencias las funcionales y las conductuales. Las competencias funcionales detallan las habilidades que una persona necesita para desempeñarse eficazmente en diversas situaciones de trabajo. (Uribe & Celis 2012,). De esto se resalta que las competencias funcionales se manifiestan a través de la aplicación de habilidades duras (conocimientos técnicos).

### **Tabla 1**

#### *Las Competencias Funcionales para un Liderazgo Efectivo dentro del Entorno Escolar*

Ámbito	Clasificación
Visión Orientadora	Formula la misión del establecimiento o proyecto educativo orientado a la mejora Alinea los intereses individuales con la misión Articula el proyecto educativo con las características del entorno
Convivencia escolar	Resuelve los conflictos Propicia un clima organizacional de bienestar Asegura el cumplimiento de normas Implementa estrategias de prevención Promueve la responsabilidad colectiva
Desarrollo de Personas	Motiva a los docentes en términos profesionales Orienta la gestión de recursos humanos según criterios de calidad definidos. Brinda atención individual a los docentes
Gestión curricular	Analiza información para las decisiones de mejora Tiene conocimientos pedagógicos

---

Realiza planificaciones curriculares  
 Monitorea la enseñanza y los aprendizajes  
 Implementa acciones de mejoramiento curricular  
 Difunde buenas prácticas de enseñanza

---

*Nota.* Autoría propia. Tomado de. Uribe, M., & Celis, M. (2012). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo. Del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. Cap. 2 (p. 108)

De las competencias conductuales se puede destacar que se refiere a las disposiciones personales que facilitan el desempeño, y estas directamente relacionadas con las habilidades blandas. (Uribe & Celis 2012).

## **Tabla 2**

### *Las Competencias Conductuales para un Liderazgo Efectivo dentro del Entorno Escolar*

Ámbito	Competencia
Gestión flexible para el cambio	Adapta su liderazgo a las necesidades del establecimiento y a cambios de entorno Selecciona soluciones efectivas a partir de la comprensión de los procesos de cambio Da solución a los problemas complejos
Habilidades comunicacionales	Comunica sus puntos de vista de manera clara y escucha de manera activa a sus interlocutores. Influye positivamente en la comunicación Genera impacto con su comunicación
Construcción de confianza	Modela valores
Articulación entre conocimiento y práctica	Posee valores que fomenta el establecimiento de relaciones interpersonales en un marco de aceptación. Incorpora los aportes de la investigación a sus prácticas de liderazgo

*Nota.* Autoría propia. Tomado de. Uribe, M., & Celis, M. (2012). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo. Del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. Cap. 2 (p. 108)

## **Fundamento Teórico del Instrumento de Recolección de Datos**

### ***Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo).***

Para analizar el impacto del liderazgo en la gestión estratégica, la organización institucional y la motivación de los colaboradores, se emplea el instrumento MLQ 5X, diseñado por Bernard Bass y Bruce Avolio. Este cuestionario evalúa los nueve componentes del Modelo de Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership, FRL), propuesto por los mismos autores. Dicho modelo contempla tres estilos principales de liderazgo: transformacional, transaccional o de desarrollo, y pasivo/evitador o correctivo (Bass y Avolio, 1991).

El modelo Full Range Leadership (FRL) está conformado por comportamientos y atributos del líder. De acuerdo con Sosik y Jung (2018), el comportamiento hace referencia a algo que la persona hace o dice, es observable, se puede describir y registrar, en cambio los atributos son interpretaciones subjetivas que los demás construyen a partir de la percepción de esas acciones y se relacionan con rasgos personales o características del líder.

La estructura factorial que proponen los autores del cuestionario (Bass y Avolio, 1997) ha presentado una serie de críticas no en cuanto a su validez sino en su estructura. Por un lado, existe una alta correlación entre los cinco factores de liderazgo transformacional, y relaciones muy elevadas entre el liderazgo transformacional y los factores del liderazgo transaccional de recompensa contingente. (Alonso et al., 2010).

A partir de ello, han resultado diferentes modelos respaldados por literatura existente (Avolio et al., 1999; Avolio y Bass, 2004; y Antonakis et al., 2003, entre otros):

Modelo 1. Plantea un solo factor general que comprende todos los ítems del MLQ, aunque teóricamente no es esperable, ya que no refleja la complejidad del liderazgo.

Modelo 2. Distingue entre liderazgo activo y pasivo. Comprendido en dos factores el primero Liderazgo activo (liderazgo transformacional con sus cinco factores y el liderazgo transaccional con los factores de Recompensa Contingente y Dirección por excepción activa), y el liderazgo pasivo (dirección por excepción pasiva y por el laissez-faire)

Los Modelos 3, 4 y 5 proponen tres factores, con distintas combinaciones de estilos transformacional, transaccional y evitador.

El Modelo 3. Propone tres factores, uno de liderazgo transformacional, otro de liderazgo transaccional (Recompensa Contingente, y Dirección por Excepción Activo) y el ultimo liderazgo pasivo (dirección por excepción pasiva y por el laissez-faire). La investigación se fundamenta bajo este modelo porque ofrece un marco validado para analizar diversos estilos de liderazgo enfocándose específicamente en el impacto del liderazgo transformacional en sus resultados.

El Modelo 6 introduce un cuarto factor al separar la dirección por excepción activa. El Modelo 7 considera seis factores diferenciados y el Modelo 8, propuesto por Bass y Avolio (1997), incluye nueve factores independientes (cinco factores del liderazgo transformacional, tres factores del liderazgo transaccional y el factor laissez faire o no liderazgo. (Alfonso et al., 2010)

**Tabla 3***Estructura factorial del MLQ*

Estructura Factorial del MLQ		
Factores del Liderazgo Transformacional		
Influencia idealizada atribuida (confianza y respeto)	AI	La gente admira y respeta a estos líderes, confiando plenamente en ellos y viéndolos como un modelo a seguir
Influencia idealizada conductual	CI	Son líderes que poseen una gran integridad, cuya actuación se guía por valores y principios que se reflejan en su comportamiento
Motivación inspiracional (Inspira a otros a alcanzar su potencial)	MI	Son líder que inspiran y dan sentido al trabajo, a la vez que articular una visión de futuro que entusiasma a empleados y empresa
Estimulación intelectual (Desafía a otros a alcanzar Pensamiento innovador)	EI	Estos líderes fomentan la innovación, la creatividad y la proactividad en la resolución de problemas de sus equipos
Consideración individualizada (Desarrolla Seguidores en líderes)	CI	Se distinguen por su preocupación por el bienestar y el avance individual de sus equipos, guiándolos y orientándolos como mentores.
Factores de liderazgo desarrollo /transaccional		
Recompensa contingente (Establece expectativas claras y recompensas Logro)	RC	El líder establece expectativas claras para sus seguidores y reconoce sus logros al alcanzar los objetivos.
Dirección por excepción: activa (Supervisa activamente para errores)	GPEA	Este tipo de líderes se enfoca en rectificar los errores y corregir las desviaciones de los empleados para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales
Liderazgo pasivo/evitador		

## Estructura Factorial del MLQ

Dirección por excepción: pasivo (Retrasos Corrección Cosas)	GPEP	Estos líderes adhieren una política de mínima intervención, actuando únicamente frente a contingencias serias
Laissez-faire (Evita la Toma de Decisiones)	LF	Este factor alude a líderes evasivos en la toma de decisiones o en la implicación en asuntos cruciales.
Variables de resultado		
Esfuerzo extra	EE	Consiguen el alto rendimiento y desarrollo de sus seguidores.
Satisfacción con el liderazgo	SI	Muestra el bienestar intrínseco que se siente al avanzar hacia el cumplimiento de las metas.
Efectividad individual	EI	Gestionan eficientemente los recursos materiales y humanos del equipo.

*Nota.* Autoría propia. Tomado de. Ordoñez Santos, M. L., Botello Bautista, B., & Moreno Mogollón, L. E. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total.

**Tabla 4***Modelo Jerárquico de Variables*

Variables	Dimensiones/Subescalas	Siglas
Liderazgo Transformacional	1. Influencia Idealizada Atribuida.	AI
	2. Influencia Idealizada Conductual	CI
	3. Motivación Inspiracional	MI
	4. Estimulación Intelectual	EI
	5. Consideración Individualizada	CI
Liderazgo Desarrollo Transaccional	6. Recompensa contingente	RC
	7. Dirección por Exceptivo Activa	GPEA
Liderazgo Pasivo/Evitador	8. Dirección por Excepción Pasiva	GPEP
	9. Laissez-faire	LF

*Nota.* Autoría propia

A continuación, se presenta la matriz de operacionalización del cuestionario MLQ 5X, en la cual se vinculan los ítems específicos con cada dimensión del modelo de liderazgo (Bass y Avolio, 2000), lo que facilita el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

**Tabla 5**

*Matriz de Dimensiones, subdimensiones e Ítems del Cuestionario MLQ*

Liderazgo Transformacional		
Dimensión del Liderazgo (sigla)	Nombre Completo de la Dimensión	Ítems del Cuestionario MLQ
AI	Influencia Idealizada Atribuida	10, 18, 21, 25
CIId	Influencia Idealizada Conductual	6, 14, 23, 34
MI	Motivación Inspiracional	9, 13, 26, 36
EI	Estimulación Intelectual	2, 8, 30, 32
CI	Consideración Individualizada	15, 19, 31, 29
Liderazgo Transaccional		
RC	Recompensa Contingente	1, 11, 16, 35
GPEA	Dirección por Excepción Activa	4, 22, 24, 27
Liderazgo Pasivo/Evitador		
GPEP	Dirección por Excepción Pasiva	3, 12, 17, 20
LF	Laissez Faire	5, 7, 33, 28
Variables de Resultado		
EE	Esfuerzo Extra	(39, 42, 44)
SI	Satisfacción con el Liderazgo	(38, 41)
EI	Efectividad Individual	(37, 40, 43, 45)

*Nota.* Autoría Propia con base en Vega y Zabala (2004)

Esta tabla fue utilizada como guía para organizar los datos recolectados con el cuestionario MLQ, facilitando la codificación, agrupación de ítems por dimensiones, y el cálculo de promedios y correlaciones por estilo de liderazgo. Asimismo, permitió estructurar

gráficamente los resultados para identificar patrones y niveles de percepción en los actores educativos frente al liderazgo ejercido por directivos en la institución.

### ***Variable de Primer Orden. Liderazgo Educativo Transformacional***

El liderazgo organizacional transformacional se caracteriza por la capacidad del líder para reconocer y potenciar sus propias habilidades y las de su equipo, con el propósito de promover el desarrollo integral de la institución. Un líder transformacional dentro del ámbito organizacional educativo inspira confianza, genera compromiso colectivo y actúa como un modelo ético e innovador. Fomenta un clima organizacional positivo mediante una comunicación asertiva, la motivación constante, el respeto, la transparencia y una visión estratégica compartida. Este tipo de liderazgo impulsa el cambio institucional, estimula el crecimiento profesional del talento humano y fortalece la identidad organizacional, promoviendo entornos seguros, colaborativos y orientados a la mejora continua.

El término liderazgo transformacional para Burns (1978) implica “una relación de estimulación y elevaciones mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales” (p. 4). Esto significa que el líder en este nivel de liderazgo tiene la capacidad de motivar a los seguidores en el alcance del desempeño que se espera, transformando a su vez actitudes, comportamientos y valores. Esto implica un proceso tal de influencia que logra cambio hasta de la percepción que las personas tienen de sí mismas, como por ejemplo la mejora de la autoestima y consecuentemente se ve reflejado en una nueva forma de ver los retos y oportunidades que se presentan en el entorno.

**Definición Operacional.** La variable “liderazgo transformacional” se operacionaliza como la sumatoria de los puntajes directos obtenidos en los ítems correspondientes a las siguientes cinco dimensiones del cuestionario MLQ Forma 5X: (1) Influencia Idealizada

(atributo), (2) Influencia Idealizada (conducta), (3) Motivación Inspiracional, (4) Estimulación Intelectual, y (5) Consideración Individualizada. Cada ítem se califica en una escala tipo Likert que va de 0 (nunca) a 4 (siempre), tanto en la versión Líder como en la versión Clasificador del instrumento.

A partir de lo anterior se realiza una breve contextualización de cada dimensión del liderazgo transformacional y su operación dentro del cuestionario MLQ.

### **Variables de Segundo Orden**

#### ***Influencia Idealizada.*** (Atributo)

**Definición Conceptual.** Esta dimensión recoge los atributos personales que inspiran confianza y orgullo en los seguidores. Son los atributos que observa el docente en su jefe inmediato (rector, coordinadores) o que le son atribuidos.

**Definición Operacional.** Se refiere a la sumatoria de los puntajes obtenidos en los ítems que evalúan el grado en que el líder es percibido como una persona admirable, respetada y con altos estándares éticos y morales.

#### ***Influencia Idealizada (conducta)***

**Definición Conceptual.** El líder de acuerdo con lo que representa esta dimensión tiene plenamente definido los objetivos y metas que se desean lograr en la institución, como de las áreas que dirige, alineado a la visión de la institución. Los comparte con los docentes, estableciendo metas comunes que motivan a todos a trabajar de manera conjunta para alcanzarlas. Su forma de actuar se convierte en un referente y ejemplo digno de imitación por parte del profesorado.

Conoce las necesidades de los maestros, asume riesgos junto a ellos generando un vínculo de confianza, respeto y admiración. El líder educativo en este aspecto posee la habilidad de influenciar positivamente en ellos, y se convierte en una fuente de inspiración y una figura atractiva y respetada por los profesores.

**Definición Operacional.** Se calcula a partir de los puntajes asignados a los ítems que describen las acciones del líder que demuestran convicción, toma de decisiones con base en principios y capacidad de actuar como modelo a seguir.

### *Motivación Inspiradora*

**Definición Conceptual.** El líder fomenta la participación activa y el trabajo colaborativo entre docentes, promoviendo el aprendizaje autónomo y el empoderamiento personal. A través de su actitud motivadora, genera entusiasmo y establece propósitos compartidos que inspiran a los docentes a involucrarse en la resolución de problemas cotidianos, asumir responsabilidades académicas, cumplir con sus tareas y desarrollar proyectos significativos para los estudiantes.

**Definición Operacional.** Corresponde a la suma de los puntajes que valoran la capacidad del líder para infundir una visión clara, atractiva y un espíritu de equipo dirigido hacia el logro de las metas del grupo.

### *Estimulación Intelectual*

**Definición Conceptual.** El líder orienta a los docentes a superar las barreras del contexto institucional mediante estrategias innovadoras y adaptadas a distintos niveles de complejidad. Promueve la reflexión, el pensamiento crítico y la búsqueda de nuevas formas de enseñanza, fomentando el desarrollo de prácticas docentes que estimulan el aprendizaje, la creatividad y la autonomía en los estudiantes. Al incentivar la innovación didáctica, el rector fortalece la

capacidad del equipo docente para generar cambios positivos y sostenibles en los procesos educativos.

**Definición Operacional.** Se refiere a los puntajes obtenidos en los ítems que miden el grado en que el líder fomenta el pensamiento crítico, cuestiona supuestos tradicionales, donde el líder anima a los seguidores a tomar sus propias decisiones, y a ser uso de la creatividad e innovación en la resolución de problemas

### ***Consideración Individualizada***

**Definición Conceptual.** El líder organizacional reconoce y atiende las necesidades individuales de cada docente, adaptando su gestión a las particularidades del contexto institucional, la personalidad y las características propias de su equipo. Su capacidad de liderazgo se evidencia en la implementación de estrategias diferenciadas que responden a los diversos estilos de trabajo, promoviendo no solo la mejora continua en el ejercicio profesional, sino también el bienestar integral del talento humano. Se interesa activamente por los procesos que fortalecen el desempeño del personal, valora el esfuerzo de cada miembro del equipo y fomenta un ambiente institucional basado en el acompañamiento, la confianza y el respeto mutuo. Este enfoque, centrado en la motivación y el reconocimiento individual, impacta positivamente en el clima organizacional y contribuye a una gestión estratégica más humana, colaborativa y efectiva. Cabe resaltar que ello requiere por parte del líder la aceptación de las diferencias individuales, así como la práctica constante de la escucha afectiva y la interacción empática con los docentes.

**Definición Operacional.** Se obtiene a partir de los ítems que evalúan la atención personalizada del líder. El líder en esta dimensión propicia un ambiente de apoyo, atendiendo y

mostrando interés por aportar en la solución de las necesidades únicas e individualizadas de los seguidores.

### ***Variable de Primer Orden. Liderazgo Educativo Transaccional***

**Definición Conceptual.** El líder transaccional en el ámbito organizacional está dispuesto a establecer acuerdos claros con el equipo docente en torno a metas institucionales de corto, mediano y largo plazo, alineadas con los compromisos estratégicos de la organización. Define normas de convivencia, criterios de desempeño y líneas de acción orientadas a la mejora continua, con base en una planificación estructurada. Además, reconoce y refuerza de manera positiva el cumplimiento, la puntualidad, la colaboración y el liderazgo demostrado por los docentes en actividades institucionales y proyectos estratégicos.

**Definición Operacional.** Es la suma del puntaje directo obtenido en las subescalas (6) Recompensa contingente y (7) Dirección por Exceptivo Activa del cuestionario MLQ, correspondiente a los participantes evaluados en los roles de Líder y Clasificador dentro del marco de esta investigación.

### **Variables de Segundo Orden**

#### ***Recompensa Contingente***

**Definición Conceptual.** El rector aplica un estilo de liderazgo basado en la recompensa contingente, estableciendo con las docentes expectativas claras y ofreciendo incentivos vinculados al cumplimiento de metas o al buen desempeño. Su comunicación enfatiza el reconocimiento o beneficio en función de los resultados obtenidos, reforzando un enfoque de gestión orientado a premios o correctivos según el compromiso y los logros del cuerpo docente.

**Definición Operacional.** Se obtiene a partir de los ítems que evalúan la escala Recompensa Contingente del MLQ, para las formas Líder y Clasificador la capacidad del líder. (El clasificador Es quien evalúa al líder, proporcionando una percepción externa de su comportamiento). Las recompensas o reconocimientos se otorgan con base en el cumplimiento de metas o desempeño esperado. Esta dimensión refleja un liderazgo que refuerza positivamente el logro de objetivos a través de estímulos previamente definidos.

### ***Dirección por Excepción Activa***

**Definición Conceptual.** Desde el liderazgo del rector, se observa una orientación hacia la supervisión activa del trabajo de los docentes, centrandó sus esfuerzos en la revisión detallada de las tareas realizadas, la identificación de errores y la corrección inmediata de estos. Este enfoque refleja un control y la verificación constante del cumplimiento de actividades.

**Definición Operacional.** Resultado obtenido en la dimensión Dirección por Excepción Activa del cuestionario MLQ, según las respuestas registradas por los evaluados en las versiones de autopercepción (Líder) y evaluación externa (Clasificador).

### **Variables de Primer Orden. Liderazgo Educativo Pasivo/Evitador**

**Definición Conceptual.** El rector asume una postura distante frente a los asuntos que afectan a los docentes y mantiene un conocimiento limitado sobre las necesidades o problemáticas que puedan suscitarse. Su intervención en situaciones personales y profesionales del cuerpo docente ocurre solo ante circunstancias extremas o por obligación institucional. No establece directrices claras sobre normas de convivencia laboral ni realiza un seguimiento sistemático al desempeño docente, a menos que factores externos lo exijan. Su accionar, aunque

en ocasiones puede estar alineado con el modelo educativo institucional, carece de una implicación activa y sostenida en la gestión del talento humano.

**Definición Operacional.** Es el resultado de la sumatoria del puntaje directo obtenido en las escalas (8). Dirección por Excepción Pasiva y (9) Laissez Faire del MLQ, a partir de los puntajes obtenidos en las formas Líder y Clasificador aplicadas en el estudio.

## **Variables de Segundo Orden**

### ***Dirección por Excepción Pasiva***

**Definición Conceptual.** El líder muestra una actitud pasiva. No toma acciones correctivas ante los fallos; y si lo hace, es únicamente cuando los problemas ya se han agravado o las consecuencias de la inacción se han hecho evidentes. Las correcciones suelen realizarse solo después de que estas han sido señaladas por entes reguladores o por los mismos docentes.

**Definición Operacional.** Calificación obtenida en la escala Dirección por Excepción Activa del MLQ, a partir de las respuestas de los participantes evaluados tanto en la forma de autopercepción (Líder) como en la de evaluación externa (Clasificador).

### **Laissez Faire**

**Definición Conceptual.** Hace referencia a comportamientos que se alejan de las prácticas propias del liderazgo. Se trata de un directivo que no asumen de manera efectiva las responsabilidades inherentes a su rol.

**Definición Operacional.** Calificación obtenida en la escala correspondiente al estilo Laissez-Faire del MLQ, con base en las evaluaciones realizadas por los líderes y clasificadores participantes en el estudio.

## **Variables de Resultado**

Las siguientes variables son el resultado de las consecuencias organizacionales que evalúa el MLQ

### ***Esfuerzo Extra***

**Definición Conceptual.** El rector en su rol de líder aumenta la motivación y la capacidad de los docentes para cumplir con sus responsabilidades y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

**Definición Operacional.** Es el resultado de la calificación obtenida en la escala Esfuerzo Extra del MLQ, por la población sometida a la evaluación para las formas Líder y Clasificador (seguidores) en el estudio.

### ***Satisfacción Docente frente al Liderazgo Directivo***

**Definición Conceptual.** El director satisface las expectativas de los docentes, generando un ambiente que favorece su motivación, agrado por el trabajo en el aula y compromiso con el logro de los resultados institucionales. Esta satisfacción con el liderazgo se traduce en una mayor disposición al trabajo colaborativo, confianza en la gestión directiva y sentido de pertenencia. Asimismo, promueve un estado de engagement, donde los docentes se muestran vigorosos y dedicados en sus funciones, elevando así tanto el rendimiento profesional como la estabilidad emocional.

**Definición Operacional.** Resultado del puntaje obtenido en la escala Satisfacción con el liderazgo del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las formas Líder y Clasificador en el estudio.

### ***Efectividad del Liderazgo Directivo***

**Definición Conceptual.** El rector alcanza resultados óptimos en cuanto a la optimización de los recursos materiales y humanos. Asumen el rol que les corresponde, para obtener óptimos resultados con el menor costo posible.

**Definición Operacional.** Se obtiene a partir de los Ítems que califican la escala Efectividad del MLQ, por las personas que realizan la prueba para las formas líder y clasificador en esta investigación.

### **Dimensiones del Modelo MLQ e Indicadores Clave**

Con el fin de garantizar la coherencia entre el marco teórico adoptado y el análisis empírico de la gestión administrativa, a continuación, se presenta un esquema de operacionalización del modelo de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo/evitador, basado en el instrumento MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).

En la tabla se detallan las dimensiones propias de cada estilo de liderazgo según Bass y Avolio, así como los indicadores clave observables en el contexto de la gestión administrativa en el ámbito escolar, que permiten vincular cada dimensión con prácticas concretas identificables en la dinámica institucional. Esta correspondencia sirvió de base para el análisis de los datos recolectados y para interpretar el impacto del liderazgo institucional sobre la calidad educativa percibida.

**Tabla 6***Estilos de Liderazgo e Indicadores Clave*

Modelo de Liderazgo	Dimensiones (MLQ)	Indicadores Clave observables en la gestión administrativa
Transformacional	Influencia Idealizada Conductual	Grado de alineación entre la planificación institucional y las acciones del líder
	Influencia Idealizada Atribuida	Nivel de confianza del equipo docente en la integridad y ética del directivo
	Motivación Inspiracional	Frecuencia con la que el líder comunica una visión institucional clara y motivadora que impulsa el desempeño del equipo.
	Estimulación Intelectual	Nivel de motivación del personal para proponer ideas nuevas, generado por el estilo de liderazgo.
	Consideración Individualizada	Fomento del trabajo colaborativo. Toma de decisiones compartida
Transaccional	Recompensa Contingente	Frecuencia y claridad con la que el directivo reconoce el cumplimiento de metas docentes mediante incentivos o retroalimentación positiva.
	Dirección por Excepción (activa)	Frecuencia y oportunidad con la que el directivo supervisa las actividades y corrige desviaciones en el desempeño docente.
Pasivo/Evitador	Dirección por Excepción (pasiva)	Nivel de respuesta oportuna y estratégica de la dirección frente a dificultades o necesidades identificadas en el desempeño docente
	Laissez- Faire	Grado de ausencia de liderazgo directivo en la orientación y seguimiento de la labor docente.

*Nota.* Autoría Propia

## **Metodología**

Este estudio está basado en la revisión documental, el estudio y análisis de propuestas de expertos para el desarrollo del modelo y validación del instrumento.

Como objetivo se propone determinar el modelo de liderazgo en los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa del sector público de la ciudad de Buenaventura, con el fin de caracterizar dicho modelo y explicar cómo influye este liderazgo en el plantel educativo. Para el presente proyecto investigativo, se utilizó el método con enfoque mixto, al realizar una combinación tanto de datos cualitativos como cuantitativos. El método mixto integra diversas fuentes de evidencia, incluyendo datos numéricos, verbales, textuales, visuales y simbólicos, para una comprensión profunda del problema. (Sampieri, 2018). Con esta metodología se pretende confrontar las hipótesis y explicar modelo de liderazgo en la población estudiada.

## **Revisión Bibliográfica**

Como eje fundamental, se realiza un análisis de los estudios y teorías relacionadas con el liderazgo organizacional, con el fin de establecer un marco conceptual sólido para la investigación, se tomaron como unidades de análisis el liderazgo, teorías y enfoques de liderazgo. También se recurrió a estudio sobre el bienestar organizacional y la experiencia ambientes escolares saludables en el ejercicio del liderazgo en las aulas escolares en Colombia. Por último, se realiza una correlación entre los documentos seleccionados a través de la lectura para extraer ideas relevantes y plasmarlas dentro del estudio.

## **Procedimientos de Recolección de Datos**

Como primera medida, se solicitarán los permisos correspondientes para la aplicación del instrumento. Esto se llevará a cabo mediante una visita previa a la institución, con el fin de establecer comunicación con la secretaría y solicitar formalmente una reunión con el rector, para presentar la propuesta de aplicación de la encuesta.

Posteriormente, en la reunión con el rector, se explicará en detalle el proceso de investigación y se consultará la posibilidad de aplicar la encuesta. En esta instancia, se presentará el cuestionario para su revisión y análisis.

Para garantizar la participación de los docentes, la encuesta se aplicará de manera física, acompañada de una presentación formal y una explicación de la modalidad de respuesta. Adicionalmente, se habilitará la plataforma Google Form como alternativa virtual.

Antes de la aplicación, se entregará a cada participante un documento de consentimiento informado, con el fin de garantizar que conozca los objetivos del estudio y manifieste su voluntad de participar.

## **Estudio y Análisis de Propuestas para la Justificación y Desarrollo del Instrumento**

A partir de los hallazgos iniciales, se consideraron diversas teorías de liderazgo como base para la selección del instrumento. En primer lugar, se analizó la malla gerencial de Blake y Mouton, la cual se enfoca en un liderazgo orientado hacia las tareas y la preocupación por las personas (Blake, 2003). También se tuvo en cuenta el modelo situacional de Hersey y Blanchard, que propone que el liderazgo debe ajustarse al nivel de madurez y confianza de los seguidores (D'Alessio, 2017).

No obstante, ambas propuestas se consideraron más útiles como marcos de referencia complementarios, ya que no abordan de manera explícita las dimensiones propias del liderazgo transformacional.

En este estudio, se utilizó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), centrado en el liderazgo transformacional, debido a que el tema central de la investigación es el análisis del liderazgo organizacional y su impacto en el ambiente escolar. Aunque no se aplicó un instrumento específico para medir directamente el ambiente escolar, la literatura revisada sostiene que el liderazgo transformacional está estrechamente vinculado con condiciones organizacionales saludables, motivadoras y participativas. Por ello, se asumió que las dimensiones del liderazgo transformacional pueden actuar como indicadores indirectos del estado del ambiente organizacional, lo cual permitió realizar una interpretación contextual fundamentada en referentes teóricos como Salanova y Schaufeli (2009), Chaves (2014), y la OPS (2013).

Por esta razón, se optó por adoptar el modelo Full Range Leadership (FRL), que fundamenta el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Esta decisión se sustentó en la coherencia del modelo con los objetivos del estudio y su aplicabilidad al contexto educativo, permitiendo una evaluación más completa y estructurada del liderazgo observado en la institución. Además, este enfoque resulta pertinente al considerar que el liderazgo organizacional influye directamente en la construcción de entornos escolares saludables, ambientes laborales positivos y en el bienestar integral del talento humano. En este sentido, el FRL y el MLQ permiten identificar prácticas de liderazgo que no solo inciden en los procesos administrativos, sino también en la motivación, satisfacción y compromiso del personal, contribuyendo a una gestión institucional más efectiva y humana.

## Justificación del Instrumento

En este marco, el modelo MLQ, que agrupa el liderazgo en tres dimensiones generales (transformacional, transaccional activo y pasivo/evitador), resulta adecuado su aplicación en el contexto escolar debido a su capacidad para ofrecer una visión clara y operativa de las prácticas directivas en instituciones educativas, permitiendo identificar de manera efectiva el estilo de liderazgo más relevante en la gestión administrativa de la institución. Facilita la aplicación, comprensión e interpretación del instrumento entre los participantes, lo que mejora la calidad de la recolección de datos con el enfoque teórico propuesto por Bass y Avolio. Por estas razones, el modelo de tres factores representa una alternativa metodológicamente viable y teóricamente coherente para estudios centrados en liderazgo organizacional. Este modelo ha sido utilizado en estudios previos como una alternativa válida, especialmente en contextos educativos, permitiendo captar las dimensiones esenciales del liderazgo.

El MLQ 5x es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables, basada en una escala tipo Likert conocida como un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios aplicado a la muestra población para el estudio. (Bass y Avolio, 2000)

Esta herramienta utiliza una escala de Likert con un rango de 5 opciones de respuesta: 0= nunca, 1= Rara vez, 2= Algunas veces, 3= Casi siempre, y 4= siempre. Este cuestionario cuenta con dos versiones una para evaluar la autopercepción del líder y otra enfocada en la percepción de sus seguidores, para el desarrollo de esta investigación se utilizó estas dos dimensiones mencionadas para evaluar tanto la perspectiva de los colaboradores como de los líderes administrativos.

## **Validación del Cuestionario MLQ**

En una primera fase se llevó a cabo el proceso de transculturación y adaptación del cuestionario MLQ 5X corto (Bass y Avolio, 2000) en sus versiones Líder (autopercepción del líder) y Clasificador (Percepción de los seguidores). Para ello, se tradujeron del inglés al español los 45 ítems de cada versión del cuestionario mediante herramientas de traducción asistida por tecnología, garantizando una correspondencia semántica adecuada con el instrumento original. Posteriormente, se realizó una revisión lingüística y de coherencia gramatical en español para asegurar la claridad y comprensión de los ítems en el contexto educativo local. Posteriormente, se realizaron ajustes a los ítems que presentaban inconsistencias, los cuales fueron revisados cuidadosamente a nivel gramatical y semántico mediante el apoyo de herramientas lingüísticas digitales y revisión técnica interna, con el propósito de asegurar su claridad, coherencia y comprensión en el contexto educativo.

Este proceso contó con el acompañamiento de un asesor experto en el área administrativa, quien brindó orientación profesional en la revisión del contenido y la pertinencia de los ítems respecto a las funciones del liderazgo organizacional. Se garantizó la adecuación contextual y la fidelidad teórica del modelo original, realizando únicamente ajustes menores en la redacción para facilitar la comprensión del cuestionario por parte de los participantes.

Para la realización del estudio cuantitativo y tras la revisión de los referentes teóricos se aplicaron dos instrumentos el primero fue un cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ 5x) que se suministró a los 30 directivos y docentes de la población muestral, y una entrevista para el análisis cualitativo, realizada a la coordinadora de básica primaria enfocada en analizar el modelo de liderazgo en la institución educativa y cómo influye en la calidad de la educación.

En ese sentido se buscó responder al interrogante: ¿Cuál es el modelo de liderazgo predominante entre los directivos, administrativos y docentes de básica primaria de la Institución Educativa INETERPO?

### **Condiciones de Aplicación del Cuestionario MLQ**

Para garantizar una participación efectiva de los docentes y directivos en la recolección de datos, se utilizó una estrategia mixta de aplicación del cuestionario, que combinó los formatos físico y digital. Aunque inicialmente se diseñó el instrumento en la plataforma Google Forms, se identificó que una parte significativa de la población objetivo presentaba limitaciones de acceso o baja tasa de respuesta mediante medios virtuales.

Por esta razón, se optó por aplicar el cuestionario también en formato físico (impreso), entregándolo directamente a los participantes dentro de la institución educativa. Esta modalidad permitió asegurar una mayor tasa de respuesta y un contacto directo que facilitó aclaraciones y el cumplimiento del proceso. Ambos formatos utilizaron exactamente las mismas preguntas, garantizando la equivalencia del instrumento en su contenido y estructura.

En todos los casos, se incluyó un apartado de consentimiento informado, se explicó el carácter voluntario y confidencial de la participación.

### **Confiabilidad (Consistencia Interna a Través del Alpha de Cronbach)**

El cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) desarrollado por Bass y Avolio, es uno de los instrumentos más reconocidos y utilizados internacionalmente para la evaluación del liderazgo. Su diseño se fundamenta en la teoría del liderazgo transformacional, que ha sido ampliamente documentada y respaldada en investigaciones tanto en contextos educativos como organizacionales. (Bass & Avolio, 2000).

Para garantizar la calidad de los datos obtenidos a través del cuestionario, se evaluó la confiabilidad del instrumento. Para determinar la consistencia o estabilidad de la medición se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach y así verificar la ausencia relativa de errores de medición. Para Oliden & Zumbo (2008) el coeficiente Alpha de Cronbach es una medida estadística “que asume el carácter continuo de las variables, la matriz de correlación producto-momento de Pearson” (p. 899).

El Alpha de Cronbach es un indicador que varía entre 0 y 1 donde los valores más cercanos a 1 reflejan una mayor consistencia interna del cuestionario. Según Pestana y Gageiro (2000, como se citó en Santos, 2016), la interpretación de este coeficiente se clasifica de la siguiente manera: un valor entre 0,9 y 1 indica una confiabilidad excelente; entre 0,8 y 0,9, muy buena; entre 0,7 y 0,8, buena; entre 0,6 y 0,7, moderada o aceptable; entre 0,5 y 0,6, el instrumento requiere ajustes; y por debajo de 0,5, se considera baja y poco confiable.

Para el ejercicio realizado y aplicación del cuestionario MLQ Clasificador (Percepción de los seguidores) El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para los datos analizados fue de 0.86, lo que indica una excelente consistencia interna entre los ítems del cuestionario. Este resultado sugiere que las preguntas utilizadas están altamente correlacionadas entre sí y miden de forma adecuada un mismo constructo o dimensión subyacente. De acuerdo con los criterios establecidos para interpretar este coeficiente, un valor superior a 0.90 refleja una confiabilidad excelente del instrumento aplicado.

En cuanto al instrumento de autoevaluación aplicado a los líderes, debido a que fue aplicado a dos personas (rector y coordinadora) el método Coeficiente Alpha de Cronbach no fue posible aplicarlo, ya que se requiere una muestra más representativa. Pero se respalda la validez del instrumento con base en la literatura (validez teórica y psicométrica previa del MLQ).

## **Validez de los Resultados**

La presente investigación posee un adecuado nivel de validez, sustentado en el uso del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), un instrumento internacionalmente validado, así como en la coherencia entre los objetivos de investigación, el diseño metodológico mixto y el contexto institucional. Esta validez se refuerza mediante la triangulación de técnicas, la delimitación muestral y el cumplimiento de criterios éticos en la recolección de datos, lo que asegura la pertinencia y solidez de los hallazgos obtenidos.

En primer lugar, se destaca la utilización del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), desarrollado por Bass y Avolio, reconocido internacionalmente y validado en múltiples investigaciones sobre liderazgo en contextos educativos. Este cuestionario permite evaluar de manera estructurada y coherente los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, proporcionando una base empírica sólida para el análisis de los resultados.

Asimismo, el estudio adopta un enfoque mixto, que combina el análisis cuantitativo derivado de las respuestas al cuestionario MLQ con un análisis cualitativo basado en entrevista y revisión documental institucional. Esta triangulación metodológica enriquece la comprensión del fenómeno estudiado y permite contrastar diferentes perspectivas, lo que contribuye a la validez interna de los resultados.

La validez también se ve fortalecida por el proceso ético y riguroso de recolección de datos, que incluyó la presentación formal del estudio al rector de la institución, la obtención del consentimiento informado por parte de los participantes y la aplicación del instrumento tanto en formato físico como digital, garantizando accesibilidad, confidencialidad y claridad en la participación.

En cuanto al diseño muestral, la investigación se delimitó específicamente a los docentes y directivos de básica primaria de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes, lo que proporciona claridad en el universo de estudio y evita generalizaciones indebidas. Aunque los resultados son válidos en este contexto específico, es importante señalar que no pueden extrapolarse automáticamente a otras instituciones sin estudios comparativos adicionales.

Por otro lado, se reconoce la existencia de posibles sesgos derivados de la autoevaluación del liderazgo por parte de los directivos, los cuales pueden influir en la percepción de su propio estilo de liderazgo. No obstante, esta limitación se ve compensada por la incorporación de las percepciones de los seguidores (docentes y personal administrativo), lo que permite una visión más equilibrada y objetiva del fenómeno investigado.

Finalmente, la elección del modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership Model) y su aplicación mediante el MLQ proporcionan un marco analítico robusto que permite vincular las dimensiones del liderazgo con variables clave de la calidad educativa, tales como el clima institucional, gestión estratégica y la motivación docente.

En conclusión, los resultados del presente estudio poseen una validez metodológica y contextual adecuada, lo que respalda su utilidad para comprender y mejorar las prácticas de liderazgo en la institución educativa objeto de estudio. No obstante, se recomienda considerar estas conclusiones dentro de los límites del contexto investigado y promover futuras investigaciones que amplíen el alcance comparativo en otros entornos escolares.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño metodológico guía el proceso para responder a los objetivos de investigación. Para lo cual se requiere de la selección y desarrollo de un diseño que se pueda aplicar de acuerdo con el contexto del estudio. El diseño de investigación se refiere al plan o estrategia concebida

para obtener la información necesaria, con el propósito de dar respuesta al planteamiento del problema (Sampieri, 2018).

Ahora bien, dentro de la investigación particularmente se encuentran dos enfoques o clasificaciones, la investigación experimental y la no experimental. Dentro de este marco Sampieri (2018) especifica que “Los experimentos manipulan tratamientos, estímulos, influencias o intervenciones (denominadas variables independientes) para observar sus efectos sobre otras variables (las dependientes) en una situación de control” (p.129). En este estudio, no sería viable un diseño experimental, ya que se analiza una situación ya ocurrida. Así, el proyecto se desarrolla bajo un enfoque no experimental, por ende, no se requiere manipular una variable (independiente) para determinar su efecto sobre otra variable (dependiente), y también porque una investigación experimental podría generar presión sobre los participantes y por las implicaciones éticas al ser una institución educativa.

Este proyecto de tipo no experimental, que se desarrolla mediante la observación y el análisis de fenómenos existentes en cuanto al liderazgo tal como ocurre en la institución, sin necesidad de intervenir o realizar algún experimento. El propósito es estudiar los modelos de liderazgo actuales, sus efectos en el ambiente escolar, el desempeño y motivación de los docentes. Esto también será clave para el análisis de las implicaciones entre variables, en este contexto del liderazgo del sistema educativo.

Para desarrollar el proceso investigativo del presente proyecto, se utilizará el método con enfoque transeccional o transversal de carácter correlacional-causal, de acuerdo con la problemática que se aborda, se pretende relacionar las variables en el momento prescrito, describiendo las vinculaciones y asociaciones entre categorías, conceptos, variables para establecer procesos de causalidad entre estos términos.

## **Tipo de Investigación o Alcance**

En el presente documento se enfatiza en la realización de una investigación de carácter explicativo, puesto que además de buscar describir las características de todos los componentes de la realidad del caso de estudio, se busca explicar la relación causal entre el liderazgo, los modelos actuales aplicados y su efecto el desempeño institucional y el clima organizacional. Esta investigación explicativa indagará en las razones por las cuales el cumplimiento de las funciones de liderazgo contribuye a la satisfacción de los maestros de básica primaria, vinculando directamente sus percepciones sobre cómo los modelos de liderazgo aplicados influyen en la gestión estratégica, la motivación laboral y el bienestar del talento humano dentro de la institución educativa.

Haciendo alusión a lo planteado por Hernández-Sampieri, (2018) “los estudios explicativos van más allá de describir los conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, una investigación explicativa se enfoca en responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, explicando por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta o su relación entre dos o más variables”. (p. 95)

Por lo tanto, resulta fundamental identificar los factores y variables que evidencian las principales falencias en la gestión organizacional, con el propósito de diseñar estrategias de mejora que promuevan entornos escolares saludables. Esto permitirá fortalecer el bienestar del talento humano, optimizar los procesos internos y proyectar a la institución como un modelo de referencia en la ciudad de Buenaventura.

## ***Población y Muestra***

**Población.** La población se entiende como el grupo de personas que comparten características comunes relevantes para un estudio, es decir, el conjunto total de elementos a partir del cual se buscan extraer conclusiones. Según Ventura (2017), “la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar ” (p. 648).

Para Sampieri (2018) “un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo investigativo estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema. Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo.” (p.174)

En este aspecto la población que describe mejor este estudio está representada por toda la planta docente de la Institución Educativa Técnica Comercial Teófilo Roberto Potes, actores de liderazgo organizacional durante los años 2021-2023, como el rector, coordinador y personal administrativo y docentes que pueden aportar información relevante sobre la práctica del liderazgo en la educación básica primaria. Se destaca que en esta investigación se precisa la población al excluir a aquellas personas que no pertenezcan al sector educativo, y a aquellas personas que no ejerzan cargos administrativos.

**Muestra.** Una vez definida la población objetivo, se procedió a seleccionar una muestra representativa, entendida como un subconjunto más reducido, pero rigurosamente elegido del total de individuos. De acuerdo con Sampieri (2018), “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de ser representativo de la población ” (p. 173).

Al ser la muestra un subconjunto de la población, de ella se obtienen realmente la información de utilidad, el alcance de los resultados que se necesitan, para posteriormente observar y analizar las variables objeto de estudio.

**Muestreo.** La población general de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes está conformada por docentes y directivos de los niveles de básica primaria y básica secundaria. No obstante, para esta investigación se realizó una delimitación intencional, enfocándose exclusivamente en el nivel de básica primaria, por ser el contexto más directamente relacionado con los objetivos del estudio.

En consecuencia, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, trabajando con los 28 docentes de básica primaria que laboran en la institución, quienes respondieron la versión para seguidores del cuestionario MLQ. Así mismo, se incluyó a los 2 líderes institucionales responsables de este nivel (rector y coordinadora), quienes diligenciaron la versión de autoevaluación del mismo instrumento.

Esta muestra fue seleccionada con base en criterios de pertinencia, disponibilidad y acceso, ya que se buscaba profundizar en la caracterización del estilo de liderazgo organizacional en un nivel educativo específico. Al trabajar con la totalidad del personal docente y directivo del nivel seleccionado, se obtuvo una representación completa dentro del marco delimitado de la investigación.

### **Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información**

Para recoger o reunir información primaria se utilizó la técnica de la encuesta. Por medio de la encuesta se pretende observar el comportamiento, actitudes, y el grado de satisfacción de

los colaboradores del establecimiento educativo, para analizar la situación sobre la realidad estudiada.

Los resultados integran el análisis de los resultados en tres partes, el primer apartado se compone de el análisis cuantitativo y en el cual se presenta el resultado de la aplicación del instrumento de encuesta, el segundo apartado, corresponde al análisis de la información cualitativa y el tercer apartado corresponde a un contraste entre la información cualitativa e información cuantitativa.

### **Hipótesis**

Según lo explicado por Hernández-Sampieri (2018) las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones” (p 104)

A continuación, se plantean las hipótesis donde se estable una proposición tentativa relacionando con varias variables, para la comprobación empírica, de la problemática que se estudia.

H1. “El modelo de liderazgo destacado en los directivos, administrativos y planta docente de la Institución Educativa INETERPO es el transformacional”.

H2: La implementación de un liderazgo transformacional por parte de los líderes de nivel directivo de la Institución Educativa INETERPO se relaciona positivamente con el fortalecimiento de la motivación docente, el bienestar psicosocial del talento humano y la consolidación de una gestión organizacional estratégica orientada a entornos escolares saludables.

## Análisis Estadístico

Para abordar los objetivos formulados en esta investigación, se utilizó la metodología de estadística descriptiva. Para ello se empleó herramientas elementales como las medidas de tendencia central, (promedios), medidas de dispersión (Desviación estándar), frecuencias absolutas y relativas, representaciones gráficas, para ofrecer un análisis robusto y comprensión de los resultados encontrados en la investigación. Los gráficos fueron elaborados a través de herramienta en línea Livegap Charts, herramientas de visualización basadas en inteligencia artificial, a partir de los datos recolectados por el investigador. Los datos cuantitativos fueron analizados mediante estadísticas descriptivas usando Microsoft Excel, lo cual permitió calcular frecuencias, porcentajes y realizar gráficos.

Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson únicamente entre las dimensiones del liderazgo transformacional medidas por el MLQ, con el propósito de identificar la relación entre los distintos componentes del estilo de liderazgo predominante. Si bien no se midió cuantitativamente una variable específica denominada “entornos saludables”, la discusión de los resultados se orientó a interpretar cómo las características del liderazgo transformacional pueden favorecer la consolidación de ambientes escolares positivos, según los referentes teóricos revisados. De acuerdo con Sampieri-Hernandez (2018) esta metodología “es una prueba estadística para alcanzar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se le conoce como coeficiente producto-momento” (p.304)

La fórmula para hallar el coeficiente de correlación de Pearson, de dos variables estadísticas, es igual al coeficiente entre la covarianza de las variables y la raíz cuadrada del producto de la varianza de cada variable.

## Figura 1

*Representación Gráfica de la Correlación.*

$$\rho_{XY} = \frac{Cov(X, Y)}{\sqrt{Var(X) \cdot Var(Y)}}$$

*Nota.* Tomado de *Correlación*, por Academia Balderix, s. f., Probabilidad y Estadística (<https://www.probabilidadyestadistica.net/correlacion/>).

Para el análisis cualitativo de la información obtenida por medio de entrevista realizada a la coordinadora de básica primaria, Se utilizó la técnica de análisis temático inductivo, siguiendo un procedimiento manual de codificación abierta, en el que se identificaron patrones recurrentes en el discurso y se agruparon en categorías emergentes.

### **Resultados Cuantitativos**

El total de la muestra (30 individuos), contestaron el cuestionario MLQ, para una tasa de respuesta del 100%, esto se debe a la supervisión permanente del diligenciamiento del mismo, con ayuda de Coordinadora de Básica primaria. Dentro de los hallazgos se encuentra que la población predominante es de género femenino con cerca del 93% y el resto 3% son hombres, (28 son mujeres y 2 de la muestra poblacional son hombres). Más del 70 % del personal encuestado tiene más de 50 años, lo que sugiere un alto nivel de madurez y experiencia profesional. El 49% son especialistas en distintas disciplinas, el 33% son licenciados, el 13% son

magister y el otro 5% tienen título de doctorado. La forma de contratación es la vinculación a término indefinido por medio de concurso docente y nombramiento en propiedad.

### Percepción de los Seguidores

**Tabla 7**

*Alpha de Cronbach por Dimensiones del Liderazgo*

Variable	Ítems	Alpha de Cronbach
Influencia Idealizada Atribuida (IA)	4	0.66
Influencia Idealizada conductual	4	0.74
Motivación Inspiracional	4	0.61
Estimulación Intelectual	4	0.80
Consideración Individualizada	4	0.69
Recompensa Contingente	4	0.76
Dirección por Excepción Activa	4	0.86
Dirección por Excepción Pasiva	4	0.61
Laissez Faire	4	0.85
Esfuerzo Extra	3	0.86
Satisfacción con el Liderazgo	2	0.57
Efectividad Individual	4	0.57

*Nota.* Autoría Propia

El diseño de la investigación es no experimental y alcance exploratorio. En este contexto, se utilizó el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) para recolectar información sobre los estilos de liderazgo percibidos por los docentes. Para evaluar la consistencia interna del instrumento en el contexto específico de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes, se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach por cada una de sus dimensiones. Los resultados oscilaron entre 0.57 y 0.86. Las dimensiones que arrojaron coeficientes superiores

a 0.70 fueron consideradas confiables, mientras que aquellas con valores entre 0.60 y 0.69 presentaron un nivel de confiabilidad aceptable para estudios exploratorios. Las dimensiones con alfa alrededor de 0.57 correspondieron a escalas de dos o tres ítems, lo cual es estadísticamente reconocido como un factor que puede disminuir el valor del coeficiente sin comprometer necesariamente la validez del contenido. En general, se concluye que el instrumento presenta una confiabilidad adecuada para el propósito exploratorio de este estudio, permitiendo identificar patrones de liderazgo organizacional relevantes en el contexto educativo abordado.

En general, las dimensiones del cuestionario presentaron valores aceptables, destacando variables como Estimulación Intelectual ( $\alpha = 0.80$ ), Dirección por Excepción Activa ( $\alpha = 0.86$ ), y Esfuerzo Extra ( $\alpha = 0.86$ ), que evidencian una alta consistencia interna. Algunas dimensiones como Satisfacción con el Liderazgo ( $\alpha = 0.57$ ) una de las posibles causas de este resultado se debe a la cantidad de ítem que se evalúan, en este caso fueron 2 ítems, y Efectividad Individual ( $\alpha = 0.57$ ) obtuvieron valores inferiores a lo esperado; sin embargo, se decidió conservarlas debido a su relevancia conceptual en la evaluación del liderazgo escolar y su aporte al enfoque mixto de la investigación.

### **Tabla 8**

#### *Medias de las Variables desde la Percepción de los Seguidores*

Variable	Items	Media	Desviación Estándar	Varianza
Influencia idealizada atribuida	4	3.7	0.54	0.30
Influencia idealizada conductual	4	3.7	0.54	0.29
Motivación inspiracional (Inspira a otros a alcanzar su potencial)	4	3.8	0.41	0.17
Estimulación intelectual (Desafía a otros a alcanzar Pensamiento innovador)	4	3.6	0.64	0.41
Consideración individualizada	4	3.5	0.64	0.42

Variable	Items	Media	Desviación Estándar	Varianza
(Desarrolla Seguidores en líderes) Recompensa contingente (Establece expectativas claras y recompensas Logro)	4	3.6	0.79	0.63
Dirección por excepción: activa (Supervisa activamente para errores)	4	2.8	1.25	1.58
Dirección por excepción: pasivo (Retrasos Corrección Cosas)	4	0.6	1.19	1.44
Laissez-faire (Evita la Toma de Decisiones)	4	0.3	0.82	0.69
Esfuerzo extra	3	3.5	0.89	0.80
Satisfacción con el liderazgo	2	3.7	0.54	0.3
Efectividad individual	4	3.8	0.45	0.20

*Nota.* Autoría propia

### **Correlación entre Variables**

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos del presente estudio, se realizó un análisis de correlación de Pearson entre las dimensiones del Liderazgo Transformacional, medidas mediante el cuestionario MLQ. Este análisis tuvo como propósito identificar relaciones internas entre las dimensiones del liderazgo ejercido y, a partir de los referentes teóricos, valorar su posible incidencia en la construcción de un entorno organizacional saludable dentro de la institución educativa.

Esta correlación permitió explorar el grado de asociación entre las dimensiones del liderazgo transformacional como indicadores indirectos del estado del entorno organizacional. En este sentido, se encontró que un entorno saludable se asocia principalmente con dimensiones como consideración individualizada, influencia idealizada y con la variable satisfacción con el liderazgo. Por su parte, el clima organizacional se relaciona con dimensiones como la motivación inspiracional y la influencia idealizada, mientras que la motivación docente guarda relación con dimensiones como la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la efectividad

individual percibida del líder. Estas asociaciones, aunque no representan una medición directa del entorno organizacional, permiten interpretar su estado a partir del estilo de liderazgo predominante, según lo propuesto en la literatura teórica.

A través de esta técnica estadística se buscó cuantificar la relación existente entre las prácticas transformacionales ejercidas por los líderes (como la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada) y la percepción que tienen los seguidores sobre su bienestar, reconocimiento, compromiso institucional y ambiente escolar, los cuales son componentes clave de la satisfacción laboral en el contexto educativo.

Este análisis complementa la interpretación cualitativa realizada a partir de entrevista y proporciona evidencia empírica del impacto del liderazgo transformacional sobre el clima institucional y la percepción docente, alineándose así con los objetivos de evaluar el impacto del liderazgo sobre la calidad del servicio educativo.

### **Tabla 9**

*Correlación entre las Variables del Liderazgo Transformacional desde la Percepción de los Seguidores*

Correlación entre las Variables de Liderazgo Transformacional					
Variabes del Liderazgo Transformacional	AI	CI <sub>d</sub>	MI	EI	CI
(1) Influencia Idealizada Atribuida	1.00	0.75	0.40	0.86	0.69
(2) Influencia Idealizada Conductual	0.75	1.00	0.65	0.76	0.69
(3) Motivación Inspiracional	0.40	0.65	1.00	0.43	0.43

Correlación entre las Variables de Liderazgo Transformacional					
(4) Estimulación Intelectual	0.86	0.76	0.43	1.00	0.60
(5) Consideración Individual	0.69	0.69	0.43	0.60	1.00

*Nota.* Autoría Propia

Los resultados obtenidos evidencian correlaciones positivas y significativas entre las dimensiones del liderazgo transformacional, destacándose especialmente la relación entre la Influencia Idealizada Atribuida y la Estimulación Intelectual ( $r = 0.86$ ), lo cual indica una fuerte coherencia entre el ejemplo que da el líder y su capacidad para promover el pensamiento crítico y la innovación pedagógica en los docentes. Asimismo, se observa una relación moderadamente fuerte entre otras dimensiones como la Influencia Idealizada Conductual, la Motivación Inspiracional y la Consideración Individual, lo cual demuestra una articulación sólida en el estilo de liderazgo percibido dentro de la institución educativa.

Estas correlaciones reflejan que un liderazgo transformacional, ejercido de manera integral y coherente, repercute positivamente en diversos aspectos de la vida institucional. En primer lugar, fortalece el ambiente laboral al fomentar relaciones basadas en la confianza, la empatía y el respeto mutuo, lo que contribuye a generar espacios de trabajo agradables, estables y funcionales. En segundo lugar, influye directamente en la motivación docente, ya que el reconocimiento individual, el estímulo al desarrollo profesional y la proyección de metas compartidas incrementan el compromiso, la participación activa y el sentido de pertenencia al proyecto educativo.

Además, este tipo de liderazgo impacta de manera favorable en el bienestar organizacional, al promover condiciones emocionales y psicosociales saludables, reduciendo el

desgaste profesional y fortaleciendo el equilibrio entre las exigencias laborales y las capacidades personales de los docentes. Asimismo, incide en el clima organizacional, al propiciar una cultura institucional centrada en la colaboración, el trabajo en equipo y la resolución conjunta de problemas. Finalmente, contribuye a una gestión organizacional más efectiva, alineando los objetivos institucionales con las necesidades reales de la comunidad educativa y promoviendo prácticas estratégicas enfocadas en la mejora continua.

Considerando estos datos relevantes de la correlación, enseguida se interpretan los resultados

**Tabla 10**

*Interpretación General de los Resultados*

Relación	Coefficiente (r)	Interpretación
AI-EI	0.86	Correlación muy fuerte positiva
AI-CId	0.75	Correlación fuerte positiva
EI-CId	0.76	Correlación fuerte positiva
AI-CI	0.69	Correlación moderada fuerte positiva
CI-CId	0.69	Correlación moderada fuerte positiva
CId-MI	0.65	Correlación moderada positiva
MI-CI	0.43	Correlación moderada

*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de correlación entre variables

En general todas las dimensiones de liderazgo transformacional dentro de este ejercicio presentan correlaciones positivas entre sí, especialmente entre Influencia idealizada atribuida y

Estimulación Individual, Influencia Idealizada (atribuida y conductual) y Consideración Individual e Influencia (atribuida y conductual).

Esto evidencia la coherencia interna del modelo de liderazgo transformacional en el contexto de la organización educativa.

Estos resultados repercuten en el entorno educativa sobre todo en el ambiente laboral saludable pues una correlación fuerte entre AI y EI (0.86) sugiere que un liderazgo que influencia y estimula intelectualmente contribuye a un entorno donde los docentes se sienten motivados, creativos y comprometidos. Generando un ambiente de confianza, apertura al cambio y colaboración, elementos claves para un clima laboral positivo.

En cuanto a la motivación docente la relación moderada entre MI y otras dimensiones (0.40 a 0.65) indica que los docentes se sienten más motivados cuando el liderazgo modela una conducta ética. El liderazgo transformacional tiene el potencial de activar la motivación intrínseca, reforzando el sentido de propósito en la labor educativa.

En este sentido el Bienestar organizacional y de acuerdo a las correlaciones elevadas entre CI, CId y AI (todas por encima de 0.65) reflejan que los miembros de la organización se sienten valorados y apoyados. Esto fortalece el bienestar emocional y profesional elementos clave para prevenir el burnout.

Además de esto, el liderazgo que promueve la estimulación Intelectual (EI) se asocia con un mejor clima, ya que fomenta la participación activa, la innovación y resolución de problemas en equipo. Las correlaciones entre EI, AI y CId, son fuertes (0.76 y 0.86), lo que sugiere que el clima organizacional mejora cuando el líder escucha ideas, invita a pensar críticamente y comunica con entusiasmo.

Por última un liderazgo transformacional coherente (alto grado de correlación entre sus dimensiones facilita una gestión basada en visión, compromiso y alineación de objetivos, esto repercute directamente en la mejora de procesos administrativos, planeación estratégica efectiva, participación de los docentes en decisiones clave.

### Autopercepción del líder

**Tabla 11**

*Medias de las Variables desde la Autopercepción del Líder*

Variable	Items	Media	Desviación estándar	Varianza
Influencia idealizada atribuida	4	4	0	0
Influencia idealizada conductual	4	3.2	0.70	0.57
Motivación inspiracional (Inspira a otros a alcanzar su potencial)	4	3	0	0
Estimulación intelectual (Desafía a otros a alcanzar Pensamiento innovador)	4	3.8	0.3	0.1
Consideración individualizada (Desarrolla Seguidores en líderes)	4	3.6	0.7	0.6
Recompensa contingente (Establece expectativas claras y recompensas Logro)	4	3.4	0.7	0.55
Dirección por excepción: activa (Supervisa activamente para errores)	4	0.8	0.59	0.41
Dirección por excepción: pasivo (Retrasos Corrección Cosas)	4	0	0	0
Laissez-faire (Evita la Toma de Decisiones)	4	0	0	0
Esfuerzo extra	3	3.5	0.74	0.6
Satisfacción con el liderazgo	2	3.5	0	0
Efectividad individual	4	3.5	0.5	0.3

*Nota.* Autoría Propia

## Observaciones

De las preguntas realizadas a los 30 representantes de la Institución Educativa INETERPO, 28 docentes se encuentran desempeñando cargos de directores de curso en la básica primaria.

### Figura 2

*Evaluación del Liderazgo Transformacional en los Líderes de la Institución Educativa*

*INETERPO*



*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ

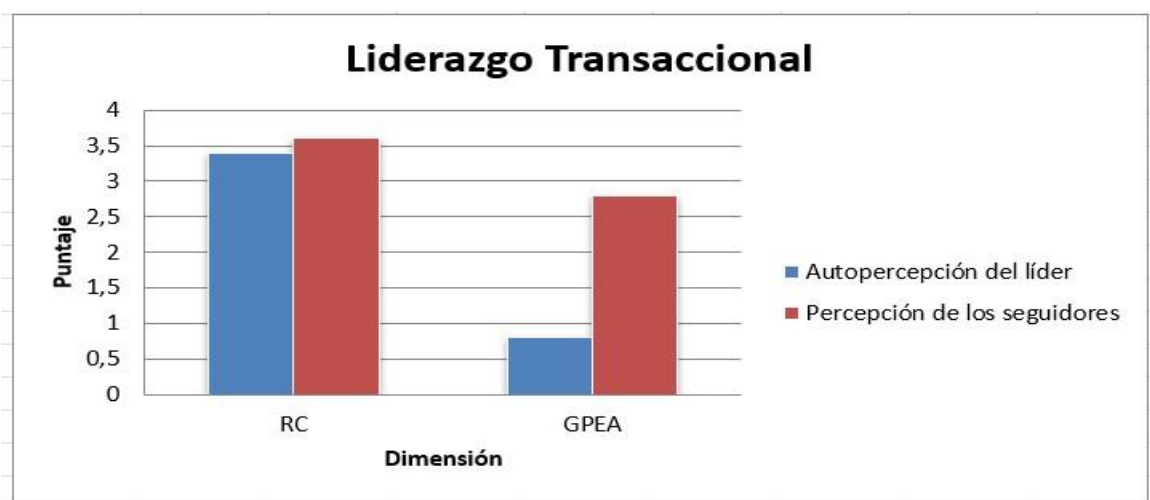
Teniendo en cuenta la anterior gráfica a continuación se realiza una explicación detallada de sus resultados. Después de procesar la información recolectada sobre las prácticas de liderazgo y teniendo en cuenta los factores denominados: Influencia Idealizada Atribuida, Influencia idealizada conductual, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada, se evidencia una tendencia en la percepción de los seguidores en cuanto al liderazgo de la Institución un puntaje de 3.7, 3.7, 3.8, 3.6, 3.5, respectivamente. Estos resultados demuestran que, dentro del ejercicio del liderazgo transformacional, se destaca la dimensión Motivación Inspiracional, esto debido a la motivación que el rector inculca en sus subordinados, para aprovechar al máximo el potencial de la organización. En cuanto a la

autopercepción del líder se observan los siguientes resultados 4, 3.2, 3, 3.8, 3.6, en la misma secuencia de los factores. Cabe resaltar que, tanto para el rector como para la coordinadora, la dimensión de influencia idealizada atribuida tiene un valor especialmente significativo, debido a su carisma y a una conducta que inspira admiración y genera confianza entre sus colaboradores.

Por lo general en cuanto a la percepción de los seguidores no se encontraron tendencias negativas, sino una constante en las respuestas positivas, no obstante, se sugiere atender al talento humano de forma individualizada, para dar respuestas a las necesidades laborales que se puedan presentar. De igual manera es importante que los representantes de la institución puedan reconocer su buena conducta y su aporte a los valores de la institución, su liderazgo ejemplar y compromiso, dado que esto es lo que responden los profesores encuestados

**Figura 3**

*Evaluación del Liderazgo Transaccional en los Líderes de la Institución Educativa INETERPO*



*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ

Los resultados de los factores del liderazgo transaccional, en la encuesta realizada, muestran que las respuestas de los seguidores alcanzan para el factor Recompensa Contingente y Dirección por Excepción 3.6 y 2.8 respectivamente. Bajo estas mismas variables la

autopercepción del líder está dada por un resultado de 3.4 y 0.8 respectivamente. Con estos resultados se entiende que para los seguidores los altos administrativos se basan en el cumplimiento de los estándares y hacen las correcciones necesarias para cumplir con las metas establecidas, sin embargo tanto para el rector como para la coordinadora de básica primaria estas acciones correctivas no están basada en sólo ver las debilidades o los fallos, sino como parte del ejercicio diario organizacional, que no tiene ninguna relación con desmotivar o subestimar la labor realizada por los docentes, y está enfocada en buscar estimular al maestro, al diálogo permanente con el fin de mejorar el quehacer pedagógico de la institución.

**Figura 4**

*Evaluación del Comportamiento Pasivo-Evasivo. Liderazgo Laissez Faire*



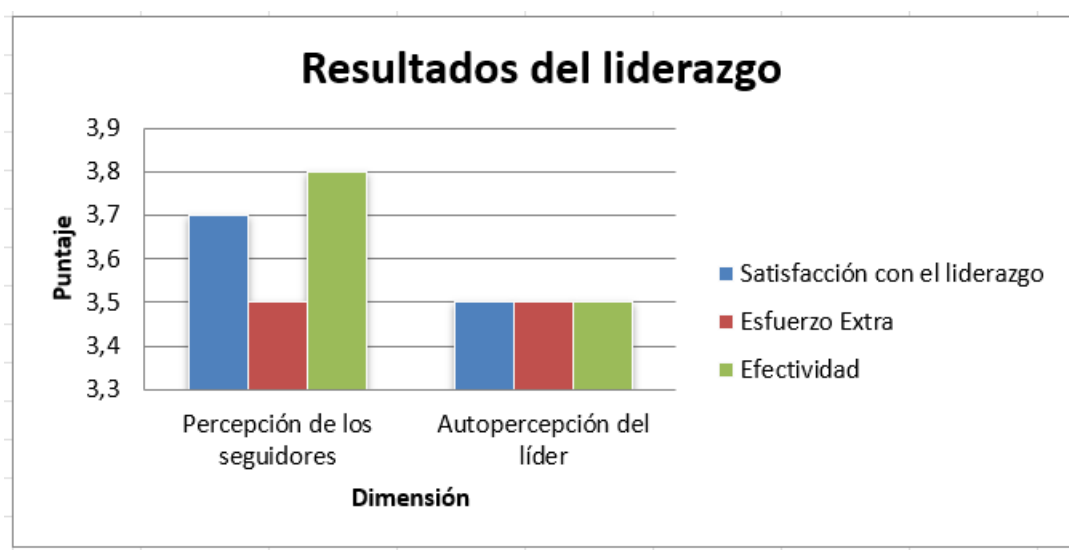
*Nota.* Autoría propia a través de Microsoft Excel a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ

Con respecto a los factores de comportamiento pasivo- evasivo, que son evaluados a través de la Dirección por excepción pasiva (retrasos, correcciones), Laissez- faire (dejar hacer) los resultados evidenciados, arrojan las siguientes puntuaciones en la percepción de los seguidores 0.6 y 0.3 respectivamente, mientras que dentro de los resultados de la autoevaluación

del líder se evidencia un resultado de (0) para los dos factores que se miden en esta dimensión, teniendo en cuenta que la encuesta de autoevaluación sólo la realizan el rector y la coordinadora de básica primaria, lo que sugiere que hay una gestión oportuna de los problemas y desviaciones que se puedan presentar en los procesos. La actuación diligente ante la toma de decisiones, para evitar que los problemas se tornen complejos y difíciles de manejar.

**Figura 5**

*Resultados del Liderazgo en la Institución Educativa INETERPO*



*Nota.* Autoría propia a través de Microsoft Excel a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ

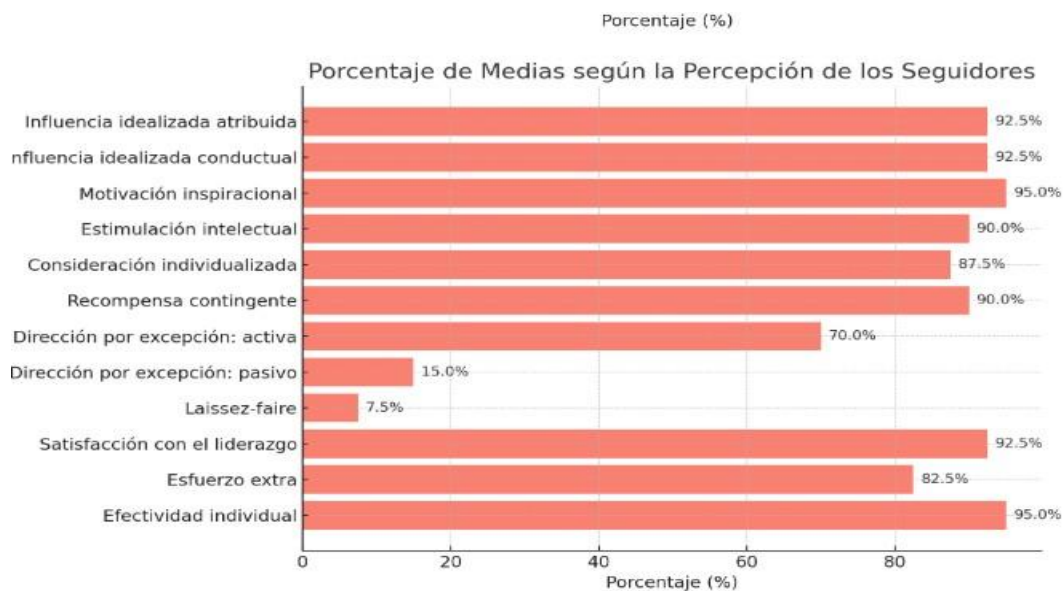
Los resultados del liderazgo que son medidos por medio de factores como satisfacción, efectividad y esfuerzo extra, arrojan cifras de 3,7, 3,5, 3,8 respectivamente esto bajo las perspectivas de los seguidores, lo que refleja un alto grado de efectividad en el liderazgo por parte de los directivos. En la autopercepción del líder están dados los siguientes resultados 3,5, 3,5, 3,5 en el mismo orden de resultados. Si bien los resultados para la encuesta no arrojan valores menores que 3, puesto que las respuestas están dadas en algunos ítems por una

valoración de “casi siempre”, por lo que no es posible obtener un mejor resultado. La Institución Educativa al ser un ente público, no se encuentra una mayor disponibilidad de recursos, puesto que estos están dados por el presupuesto y financiamiento desde la Secretaría de Educación del distrito de Buenaventura, lo que limita en cierta medida la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.

Teniendo en cuenta estos resultados la siguiente gráfica de barras presenta de forma resumida los resultados según las escalas de liderazgo, con los porcentajes según la percepción de los seguidores. Con un alto puntaje en dimensiones transformacionales como por ejemplo motivación inspiracional (95%) e influencia idealizada atribuida (92.5%). Muy bajos valores en dimensiones pasivas como Laissez-faire (7.5%) y Dirección pasiva (15%), lo cual se confirma el liderazgo activo y positivo en la institución caso de estudio.

**Figura 6**

*Porcentaje por Escala del Liderazgo según Percepción de los Seguidores*

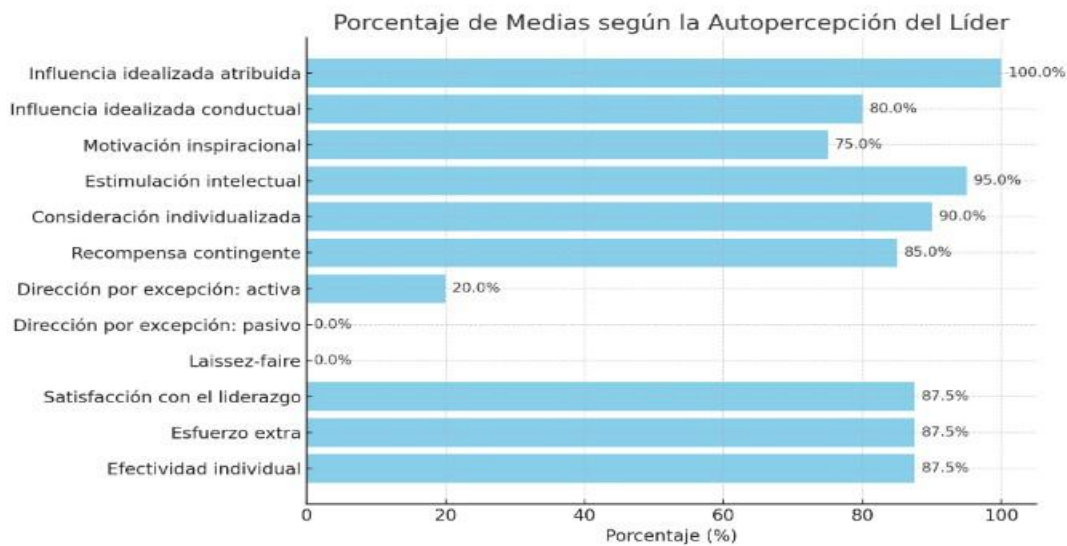


*Nota.* Elaboración propia con la herramienta ChatGPT (2024) Se presentan los porcentajes por dimensión del liderazgo transformacional con base en los resultados obtenidos por los docentes en el cuestionario MLQ.)

De igual forma el siguiente gráfico de barras resume los resultados de la autoevaluación realizada por los directivos en la Institución Educativa de Básica Primaria. Las puntuaciones son aún más altas que las otorgadas por los seguidores. El líder se percibe con un liderazgo transformacional muy fuerte, que se evidencian en las dimensiones influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Las dimensiones pasivas (Laissez-faire, Dirección pasiva) siguen siendo bajas. Esto refuerza la coherencia entre la autoimagen del líder y la valoración del equipo docente.

## Figura 7

### *Porcentajes por Escala del Liderazgo según Autopercepción del Líder*

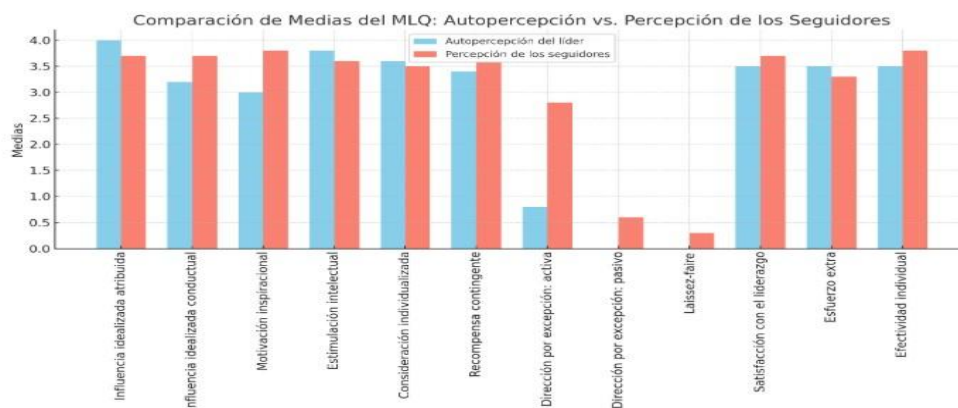


*Nota.* Elaboración propia con asistencia de ChatGPT (2024). Se presentan los porcentajes por dimensión del liderazgo transformacional, con base en los resultados obtenidos por los líderes directivos mediante el cuestionario MLQ.

Igualmente, la gráfica que se presenta a continuación resume el resultado visual del MLQ, tanto desde el diagnóstico o percepción de los seguidores, como desde la autoevaluación realizada por los directivos. Los resultados obtenidos, coinciden en la valoración positiva del liderazgo transformacional

**Figura 8**

*Gráfico Comparativo de Resultados del Modelo MLQ (Seguidores/ Autopercepción del Líder)*



*Nota.* Elaboración propia con asistencia de ChatGPT (2024). El gráfico presenta un contraste visual entre los resultados obtenidos por los docentes y por los líderes directivos en el cuestionario MLQ, resaltando coincidencias y diferencias en la valoración.

### **Resultados por Dimensión del Cuestionario MLQ**

En la siguiente tabla, se resumen los resultados por dimensión, del cuestionario MLQ aplicado en la Institución Educativa INETERPO y también se representa gráficamente los resultados por dimensión.

### **Variables del Liderazgo Transformacional**

En el análisis de las variables del Liderazgo Transformacional, las tablas que a continuación se presentan explican la distribución de las respuestas de los participantes en cada dimensión evaluada. Estas incluyen: la frecuencia absoluta (número de personas que seleccionaron una opción), la frecuencia relativa (%) (proporción de participantes respecto al total) y una interpretación que facilita la comprensión del significado de los datos.

De esta manera, se pueden identificar las tendencias predominantes, por ejemplo, si la mayoría de los docentes perciben al rector como un líder que comunica siempre el propósito de la organización y contrastarlas con las respuestas minoritarias que indican matices o percepciones menos frecuentes. Además de mostrar cifras también se explican cómo estos resultados reflejan la forma en que el rector es percibido en relación con los comportamientos propios del liderazgo transformacional (influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiradora, consideración individualizada, estimulación intelectual).

**Tabla 12**

*Matriz. Items de la Dimensión Influencia Idealizada Atribuida – Percepción de los Seguidores*

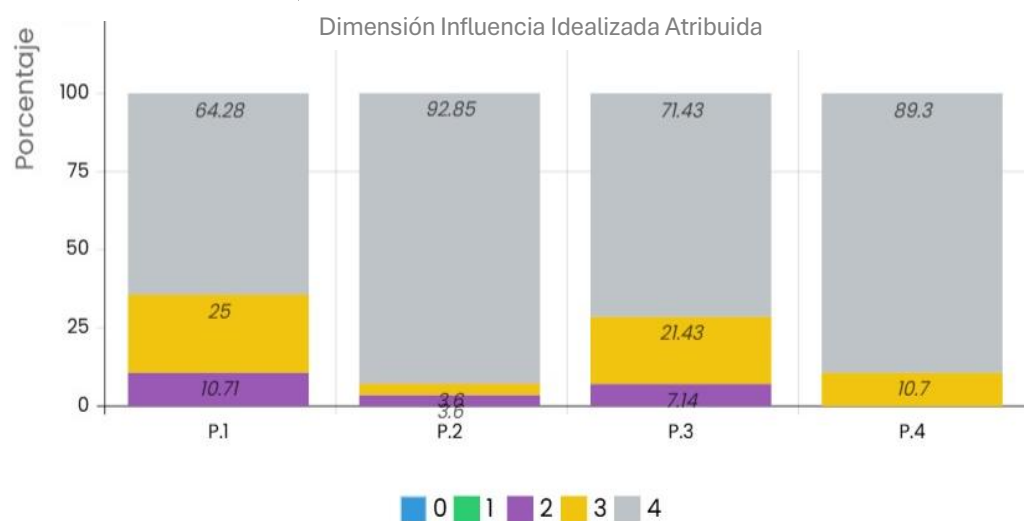
Pregunta	Opción de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P1. Habla sobre sus valores y creencias más importantes	4 (Siempre)	18	64.28%	Percepción fuerte del rector como figura idealizada.
	3 (Casi siempre)	7	25.00%	
	2 (Algunas veces)	3	10.71%	
	1 (Casi nunca)	0	0.00%	
	0 (Nunca)	0	0.00%	
P2. Especifica la importancia de tener un propósito	4 (Siempre)	26	92.85%	Alto consenso en que el rector comunica claramente el propósito.
	3 (Casi siempre)	1	3.57%	
	2 (Algunas veces)	1	3.57%	
	1 (Casi nunca)	0	0.00%	
	0 (Nunca)	0	0.00%	
P3. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	4 (Siempre)	20	71.43%	Rector actúa guiado por principios éticos, según la mayoría.
	3 (Casi siempre)	6	21.43%	
	2 (Algunas veces)	2	7.14%	
	1 (Casi nunca)	0	0.00%	
	0 (Nunca)	0	0.00%	

Pregunta	Opción de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P4. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la mission	4 (Siempre)	25	89.28%	Rector inspira y alinea al grupo en torno a objetivos comunes.
	3 (Casi siempre)	3	10.71%	
	2 (Algunas veces)	0	0.00%	
	1 (Casi nunca)	0	0.00%	
	0 (Nunca)	0	0.00%	

*Nota.* Autoría propia a partir del análisis de resultados del Cuestionario MLQ

### Figura 9

*Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 1 a la 4 de la Dimensión Influencia Idealizada Atribuida, desde la Percepción de los Seguidores.*



*Nota.* Autoría Propia con la Herramienta Livegap Charts

El anterior gráfico muestra los resultados obtenidos en las preguntas 1 a 4 de la dimensión Influencia Idealizada Atribuida del cuestionario MLQ, desde la percepción de los seguidores. Se observa que la mayoría de los encuestados tienden a ubicar sus respuestas en la opción más alta (categoría 4), lo que refleja una valoración positiva hacia el liderazgo ejercido. En la P.2 y P.4 este predominio es especialmente marcado (92,85 % y 89,3 % respectivamente),

mientras que en la P.1 y P.3, aunque también se concentra la mayor proporción en la opción 4 (64,28 % y 71,43 %), se evidencian porcentajes más visibles en las categorías 2 y 3, lo cual indica cierta diversidad en las percepciones. En conjunto, los resultados sugieren que los seguidores reconocen fuertemente la influencia idealizada atribuida en su líder, aunque con ligeras variaciones en algunos ítems.

En este mismo orden, la siguiente tabla presenta los resultados correspondientes a la dimensión *Influencia Idealizada Conductual*, evaluada desde la percepción de los seguidores. Esta dimensión refleja la capacidad del líder para inspirar orgullo, actuar con altruismo, generar respeto y proyectar confianza en sus decisiones. Los ítems analizados permiten evidenciar cómo los docentes valoran las prácticas de liderazgo del rector, destacando la recurrencia de respuestas positivas que refuerzan su rol como figura ejemplar dentro de la institución.

**Tabla 13**

*Matriz. Ítems de la Dimensión Influencia Idealizada Conductual – Percepción de los Seguidores*

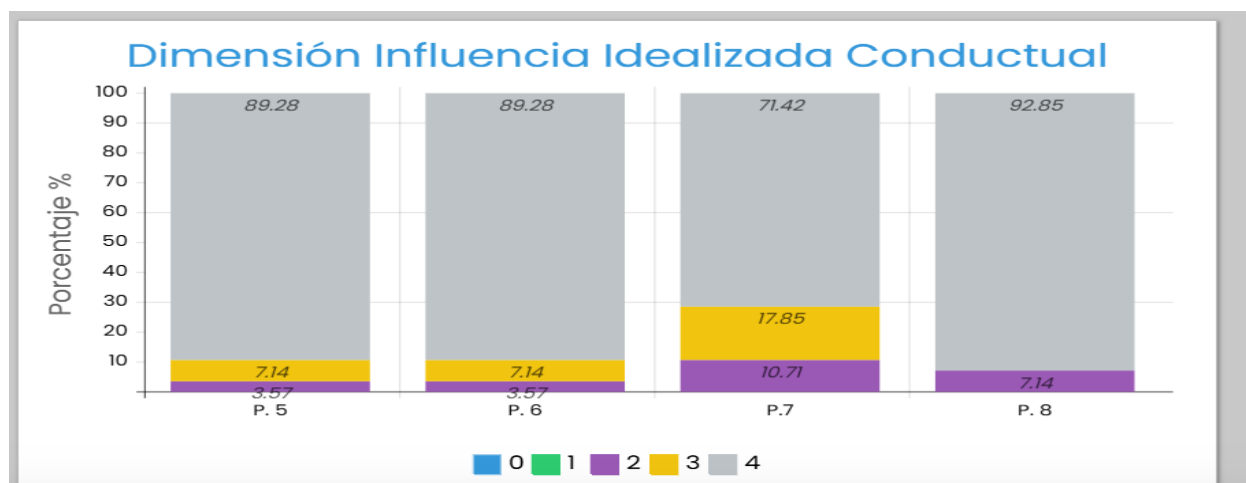
Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P5. Hace que las personas se sientan orgullosas por trabajar con él/ella.	4 (Siempre)	25	89.28%	El líder genera un alto sentido de orgullo entre los colaboradores, lo que indica una fuerte influencia conductual positiva.
	3 (Casi siempre)	2	7.14%	
	2 (Algunas veces)	1	3.57%	
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	0	0%	
P6. Va más allá del interés propio para el bien del grupo.	4 (Siempre)	25	89.28%	El rector demuestra comportamientos altruistas, priorizando el bienestar grupal sobre el interés individual.
	3 (Casi siempre)	2	7.14%	
	2 (Algunas veces)	1	3.57%	
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	0	0%	

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P7. Actúa de forma que genera respeto.	4 (Siempre)	20	71.4%	Aunque hay variedad en las respuestas, la mayoría percibe al rector como una figura respetable por sus acciones.
	3 (Casi siempre)	5	17.9%	
	2 (Algunas veces)	3	10.7%	
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	0	0%	
P8. Muestra un sentido de poder y confianza en las decisiones.	4 (Siempre)	26	92.9%	Este comportamiento del líder es claramente reconocido y valorado por los docentes, ya que transmite seguridad, liderazgo firme y genera confianza institucional duradera.
	3 (Casi siempre)	0	0%	
	2 (Algunas veces)	2	7.14%	
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	0	0%	

*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados del Cuestionario MLQ

### Figura 10

*Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 5 a la 8 de la Dimensión Influencia Idealizada Conductual, desde la Percepción de los Seguidores.*



*Nota.* Elaboración propia a partir de la herramienta Livegap Charts

Como se puede observar, la gráfica anterior refleja los resultados de las preguntas 5 a 8 correspondientes a la Dimensión Influencia Idealizada Conductual del cuestionario MLQ,

mostrando que la mayoría de los encuestados perciben de manera muy positiva el comportamiento del líder, ubicando sus respuestas principalmente en la opción 4 (con porcentajes que oscilan entre 71,42 % y 92,85 %). En las preguntas P.5, P.6 y P.8, se evidencia una clara concentración en esta opción (89,28 %, 89,28 % y 92,85 % respectivamente), lo que indica un alto nivel de reconocimiento hacia las conductas ejemplares del líder. En la P.7, aunque la categoría 4 sigue siendo predominante (71,42 %), aparece una mayor dispersión de respuestas en las categorías 2 y 3 (10,71 % y 17,85 %), lo que muestra percepciones ligeramente más diversas. En conjunto, los resultados sugieren que los seguidores valoran fuertemente las conductas del líder como un modelo a seguir, reafirmando su influencia positiva dentro de la institución.

De igual forma la tabla que sigue a continuación, recoge los resultados de la dimensión *Motivación Inspiracional* dentro del liderazgo transformacional, la cual evalúa la capacidad del líder para transmitir entusiasmo, optimismo y confianza en el futuro institucional. Los ítems analizados muestran cómo los docentes perciben un estilo directivo que impulsa la motivación colectiva, orienta hacia el logro de metas y fomenta el compromiso a través de mensajes claros y alentadores.

**Tabla 14**

*Matriz. Ítems de la Dimensión Motivación Inspiracional- Liderazgo Transformacional*

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P9. Habla con optimismo sobre el futuro.	4 (Siempre)	24	85.71%	Evidencia una influencia motivadora sólida, esencial para generar entusiasmo, compromiso y sentido de propósito en el equipo de trabajo.
	3 (Casi siempre)	2	7.14%	
	2 (Algunas veces)	2	7.14%	
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	0	0%	
P10. Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.	4 (Siempre)	27	96.42%	El rector inspira, motiva y transmite energía positiva respecto a las metas institucionales.
	3 (Casi siempre)	1	3.57%	
	2 (Algunas veces)	0	0%	
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	0	0%	
P11. Expresa con claridad una visión convincente del futuro.	4 (Siempre)	22	78.58%	El rector logra inspirar y movilizar a su equipo a través de una narrativa orientada al logro, con metas definidas y alcanzables.
	3 (Casi siempre)	6	21.42%	
	2 (Algunas veces)	0	0%	
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	0	0%	
P12. Expresa su confianza sobre el logro de objetivos.	4 (Siempre)	23	82.15%	La gran mayoría considera que el rector confía en que los objetivos institucionales se pueden lograr, demostrando liderazgo y confianza en su equipo.
	3 (Casi siempre)	5	17.85%	
	2 (Algunas veces)	0	0%	
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	0	0%	

*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ

**Figura 11**

*Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 9 a la 12 de la Dimensión Motivación Inspiracional, desde la Percepción de los Seguidores*



*Nota.* Autoría propia con la herramienta Livegap Charts

La gráfica presenta los resultados de las preguntas 9 a 12 correspondientes a la Dimensión Motivación Inspiracional del cuestionario MLQ, mostrando que la mayoría de los seguidores valoran de manera positiva la capacidad del líder para inspirar y motivar, con predominio de respuestas en la categoría 4. En la P.10 se evidencia el mayor consenso (96,4 %), seguido de la P.12 (82,14 %) y la P.11 (78,5 %), mientras que en la P.9 el porcentaje es ligeramente menor (75,7 %), aunque mantiene una tendencia favorable. Asimismo, se observan pequeñas proporciones en categorías intermedias, como en P.9 (7,14 % en la categoría 1), P.10 (3,6 % en la categoría 2) y P.11 (21,4 % en la categoría 3), lo que refleja percepciones más diversas en algunos ítems. En general, los resultados evidencian que los encuestados reconocen la habilidad del líder para transmitir motivación e inspirar confianza, reforzando su rol transformador dentro de la institución.

En este mismo orden, la Tabla 15 muestra los resultados de la dimensión *Estimulación Intelectual*, la cual hace referencia a la capacidad del líder para promover la innovación, el

pensamiento crítico y la apertura a nuevas perspectivas entre sus seguidores. A través de los ítems evaluados se observa cómo los docentes perciben al rector como un agente que impulsa la reflexión, la resolución creativa de problemas y la búsqueda de alternativas en el desempeño institucional.

**Tabla 15**

*Matriz. Ítems de la Dimensión Estimulación Intelectual- Percepción de los Seguidores*

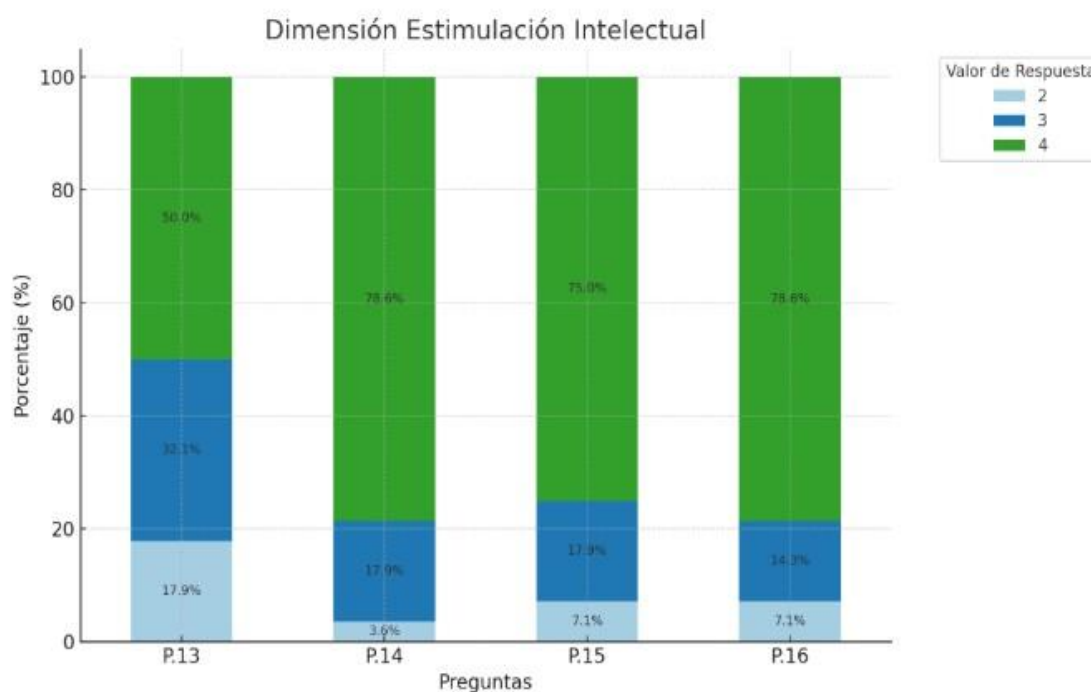
Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P13. Revisa los supuestos y creencias para confirmar si son adecuados.	4 (Siempre)	14	50.0%	La mitad de los encuestados considera que el líder siempre o muy frecuentemente revisa supuestos y creencias, lo cual estimula el pensamiento crítico.
	3 (Casi siempre)	9	32.14%	
	2 (Algunas veces)	5	17.85%	
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	0	0%	
P14. Busca perspectivas diversas al momento de resolver problemas.	4 (Siempre)	22	78.57%	El líder es percibido como inclusivo, reflexivo y colaborativo, promoviendo el pensamiento crítico y el trabajo en equipo.
	3 (Casi siempre)	5	17.85%	
	2 (Algunas veces)	1	3.57%	
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	0	0%	
P15. Hace que vea los problemas desde distintos ángulos.	4 (Siempre)	21	75.0%	El rector promueve una visión plural y analítica frente a los desafíos, aunque algunos lo perciben con menor frecuencia.
	3 (Casi siempre)	5	17.85%	
	2 (Algunas veces)	1	7.14%	
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	0	0%	
P16. Sugiere nuevas formas de	4 (Siempre)	22	78.57%	El liderazgo fomenta la innovación, la mejora continua y la apertura al cambio en la ejecución de tareas.
	3 (Casi siempre)	4	14.28%	

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
realizar los deberes asignados.	2 (Algunas veces)	2	7.14%	
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	0	0%	

*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ.

### Figura 12

*Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 13 a la 16 de la Dimensión Estimulación Intelectual, desde la Percepción de los Seguidores*



*Nota.* Autoría Propia con asistencia de Chat GPT

La gráfica muestra los resultados de las preguntas 13 a 16 correspondientes a la Dimensión Estimulación Intelectual del cuestionario MLQ, donde se evidencia una fuerte tendencia hacia la valoración positiva del liderazgo, con predominio de respuestas en la categoría 4. En la P.13 se observa un 82,1 % en esta categoría, mientras que en las preguntas P.14, P.15 y P.16 los porcentajes se mantienen en un rango cercano al 78,6 %. Asimismo, aparecen respuestas en la categoría 3 (17,9 % en la P.13 y entre 7,1 % y 14,3 % en los demás ítems), lo que indica que, aunque existe un consenso mayoritario en calificar favorablemente la estimulación intelectual ejercida por el líder, también se reconocen percepciones algo más moderadas. En conjunto, los resultados reflejan que los seguidores valoran significativamente la capacidad del líder para fomentar el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas dentro de la institución.

Finalmente, para cerrar con la presentación de resultados de las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional, la Tabla 16 expone los hallazgos relacionados con la *Consideración Individual*. Esta dimensión valora la capacidad del líder para reconocer las diferencias personales, brindar apoyo al desarrollo profesional y atender las necesidades particulares de cada docente. Los ítems analizados permiten identificar cómo los seguidores perciben un estilo directivo cercano, humano y orientado al crecimiento individual dentro de la institución.

**Tabla 16**

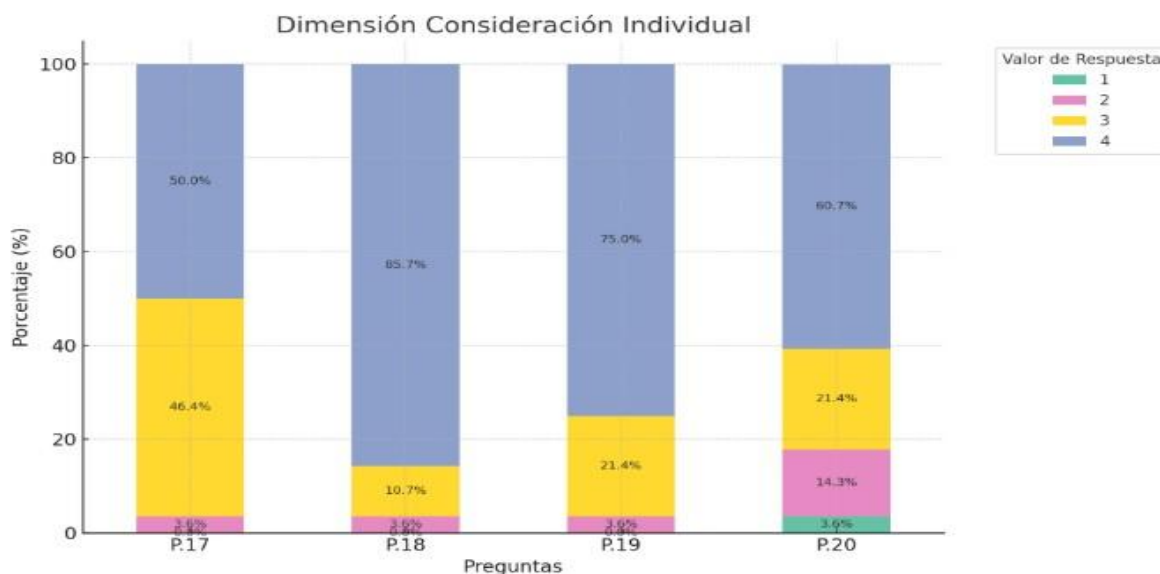
*Matriz. Ítems de la Dimensión Consideración Individual- Percepción de los Seguidores*

Pregunta	Opción de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P17. Genera espacios de tiempo para la enseñanza y el entrenamiento	4 (Siempre)	14	50.00%	Mitad de los docentes considera que el rector siempre genera espacios de formación; refleja apoyo al crecimiento profesional.
	3 (Casi siempre)	13	46.42%	
	2 (Algunas veces)	1	3.57%	
	1 (Casi nunca)	0	0.00%	
	0 (Nunca)	0	0.00%	
P18. Me trata como una persona y no únicamente como un miembro de un grupo	4 (Siempre)	24	85.70%	Mayoría percibe un trato individualizado; evidencia de liderazgo transformacional efectivo.
	3 (Casi siempre)	3	10.70%	
	2 (Algunas veces)	1	3.57%	
	1 (Casi nunca)	0	0.00%	
	0 (Nunca)	0	0.00%	
P19. Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	4 (Siempre)	21	75.00%	Docentes sienten que el rector reconoce sus diferencias individuales; refleja respeto por la diversidad profesional.
	3 (Casi siempre)	6	21.42%	
	2 (Algunas veces)	1	3.57%	
	1 (Casi nunca)	0	0.00%	
	0 (Nunca)	0	0.00%	
P20. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	4 (Siempre)	17	60.71%	Percepción de apoyo constante al desarrollo profesional, aunque aún no totalmente consolidado para todos.
	3 (Casi siempre)	6	21.42%	
	2 (Algunas veces)	4	14.28%	
	1 (Casi nunca)	1	3.57%	
	0 (Nunca)	0	0.00%	

*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ.

**Figura 13**

*Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 17 a la 20 de la Dimensión Consideración Individual, desde la Percepción de los Seguidores*



*Nota.* Autoría propia con asistencia del IA Chat GPT

La gráfica refleja los resultados de las preguntas 17 a 20 correspondientes a la Dimensión Consideración Individual del cuestionario MLQ, donde se observa una tendencia positiva en la percepción de los seguidores hacia la atención y apoyo que brinda el líder. En la P.18 destaca un alto nivel de consenso, con un 85,7 % en la categoría 4, mientras que en la P.17 el 50 % de los encuestados se ubica en la misma opción, aunque con un 46,4 % en la categoría 3, lo que indica mayor diversidad en las percepciones. En las preguntas P.19 y P.20 también predomina la categoría 4 (75 % y 60,7 %, respectivamente), acompañada de respuestas intermedias en las categorías 2 y 3, lo que evidencia valoraciones más equilibradas. En conjunto, los resultados muestran que, aunque existen diferencias en la apreciación, los seguidores reconocen en su

mayoría que el líder promueve la consideración individual, atendiendo las necesidades y características particulares de cada miembro del grupo.

En definitiva, los resultados obtenidos de las dimensiones del liderazgo transformacional permiten afirmar que el rector de la institución es percibido como un líder transformacional que inspira confianza, comunica con claridad los valores, la misión y los objetivos, y motiva al equipo docente a comprometerse con el futuro institucional. La alta frecuencia de respuestas en las opciones “Siempre” y “Casi siempre” refleja un liderazgo orientado a la construcción de un sentido colectivo, donde la ética, la confianza y el optimismo se convierten en pilares que fortalecen la cohesión y la cultura organizacional. Esto se traduce en una gestión institucional más sólida, capaz de generar identidad y compromiso en la comunidad educativa.

De igual manera, las dimensiones de estimulación intelectual y consideración individual muestran que el rector fomenta la innovación, el pensamiento crítico y el respeto por las diferencias personales, lo que contribuye al desarrollo profesional docente y al fortalecimiento del clima escolar. En la práctica, estos comportamientos tienen un impacto positivo en la motivación laboral, en la percepción de justicia y en el reconocimiento de las fortalezas individuales, factores claves para consolidar procesos educativos sostenibles y alineados con las necesidades de la institución. Así, el liderazgo transformacional se convierte en una herramienta estratégica que no solo guía, sino que también inspira y potencia el talento humano.

### **Variables del Liderazgo Transaccional**

En el análisis de las variables del Liderazgo Transaccional, las tablas presentan la distribución de respuestas de los participantes en torno a dimensiones como la recompensa contingente y la dirección por excepción. Estas dimensiones se expresan en comportamientos

donde el rector orienta y regula la labor docente a partir del cumplimiento de metas, normas y responsabilidades.

Las Tablas 17 y 18 contiene tres aspectos fundamentales: nivel de consenso: permite identificar hasta qué punto los docentes perciben que el rector aplica recompensas, sanciones o seguimiento correctivo. Coherencia con la dimensión evaluada: orienta la interpretación sobre si el estilo de liderazgo se basa en el intercambio (premio/castigo) o en el control de desviaciones. Implicación práctica: muestra cómo estas prácticas influyen en la motivación, el compromiso y la percepción de justicia dentro de la institución.

De esta forma, los resultados no solo evidencian la frecuencia con que los docentes reconocen conductas transaccionales, sino que también permiten comprender el impacto de estas estrategias en la gestión institucional y en la dinámica organizacional.

**Tabla 17**

*Matriz. Ítems de la Dimensión Recompensa Contingente- Percepción de los Seguidores*

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P21. Recibo apoyo por el esfuerzo que realizo.	4 (Siempre)	22	78.57%	La mayoría percibe un alto nivel de apoyo por parte del rector. Esto indica una práctica de liderazgo que valora el esfuerzo, fortaleciendo la motivación y el clima laboral.
	3 (Casi siempre)	4	14.28%	Aunque menor, este grupo también reconoce apoyo

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
				frecuente, reflejando consistencia general.
	2 (Algunas veces)	2	7.14%	Este grupo minoritario indica cierta variabilidad en el apoyo recibido. Representa una oportunidad para mejorar la constancia del reconocimiento.
	1 (Rara vez)	0	0.00%	—
	0 (Nunca)	0	0.00%	—
P22. Debate en términos específicos quién es responsable de lograr los objetivos.	4 (Siempre)	22	78.57%	Se evidencia claridad en la asignación de responsabilidades, lo que favorece la organización y gestión efectiva.
	3 (Casi siempre)	3	10.71%	La mayoría lo percibe con claridad, aunque hay un leve margen de mejora.
	2 (Algunas veces)	2	7.14%	Señala falta de claridad en algunos casos, lo que puede afectar la transparencia.
	1 (Rara vez)	1	3.57%	Minoría que percibe escasa definición de roles. Es necesario reforzar la comunicación interna.
	0 (Nunca)	0	0.00%	—

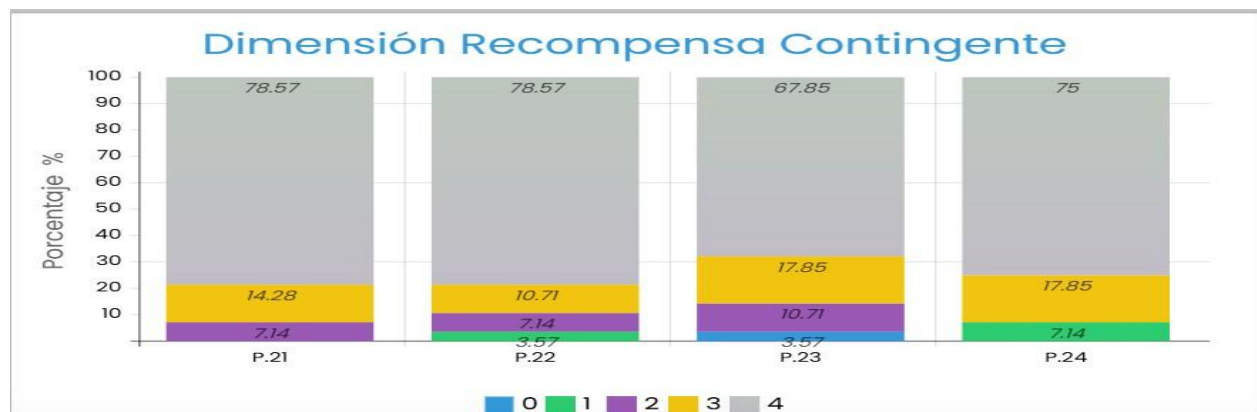
Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia	Interpretación
		Absoluta	Relativa (%)	
P23. Deja en claro lo que se podría recibir si se logran las metas.	4 (Siempre)	19	67.85%	La mayoría percibe claridad y previsibilidad en las recompensas ofrecidas.
	3 (Casi siempre)	5	17.85%	Percepción positiva, aunque podría reforzarse la consistencia.
	2 (Rara vez)	3	10.71%	Algunos docentes no tienen clara la relación entre desempeño y recompensa, lo que puede generar incertidumbre.
	1 (Algunas veces)	0	0.00%	—
	0 (Nunca)	1	3.57%	Es una señal de alerta sobre posibles fallos en la comunicación de incentivos.
P24. Expresa satisfacción cuando cumplo expectativas.	4 (Siempre)	21	75.00%	La práctica de reconocimiento está bien establecida, fortaleciendo la motivación y el compromiso docente.
	3 (Casi siempre)	5	17.85%	Refleja una percepción constante, aunque con margen para mayor consistencia.
	2 (Algunas veces)	0	0.00%	—

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
	1 (Rara vez)	2	7.14%	Algunos docentes no se sienten reconocidos, lo que podría afectar la equidad y el clima institucional.
	0 (Nunca)	0	0.00%	

*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ.

### Figura 14

*Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 21 a la 24 de la Dimensión Recompensa Contingente, desde la Percepción de los seguidores*



*Nota.* Autoría propia con la herramienta LiveGap

La gráfica presenta los resultados de las preguntas 21 a 24 correspondientes a la Dimensión Recompensa Contingente del cuestionario MLQ, donde se evidencia una valoración mayoritariamente positiva por parte de los seguidores. En la P.21 y P.22, la categoría 4 concentra un 78,57 % de las respuestas, mientras que en la P.23 y P.24 los porcentajes son de 67,85 % y 71,4 % respectivamente, lo que indica que, aunque sigue predominando la percepción favorable,

en estas últimas se observa una mayor dispersión en categorías intermedias. En particular, en la P.23 y P.24 se destacan respuestas en las categorías 2 y 3 (17,85 % y 10,71 %), reflejando opiniones más diversas. En conjunto, los resultados muestran que los seguidores reconocen de manera significativa que el líder utiliza la recompensa contingente como estrategia de reconocimiento y motivación, aunque con ciertos matices en la valoración de algunos ítems.

**Tabla 18**

*Matriz. Ítems de la Dimensión Dirección por Excepción Activa- Percepción de los Seguidores*

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P25. Centra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas.	4 (Siempre)	13	46.42%	Los datos reflejan una práctica moderadamente consistente de vigilancia activa, donde el líder no se enfoca exclusivamente en controlar, sino que actúa para corregir desviaciones y mantener la calidad educativa.
	3 (Casi siempre)	5	17.85%	Contribuye a la percepción de un liderazgo que interviene con frecuencia ante errores.
	2 (Algunas veces)	8	28.57%	Sugiere una atención intermitente ante errores, con necesidad de mayor regularidad.
	1 (Rara vez)	1	3.57%	Poca percepción de intervención activa en algunos casos.
	0 (Nunca)	1	3.57%	Existe un grupo mínimo que no percibe esta vigilancia activa del líder.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P26. Concentra toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas.	4 (Siempre)	13	46.42%	La mayoría percibe un liderazgo que interviene activamente frente a fallas. Se considera como una práctica de control orientada a mantener calidad.
	3 (Casi siempre)	6	21.42%	Complementa la percepción mayoritaria de un seguimiento constante.
	2 (Algunas veces)	5	17.85%	Algunos docentes sienten intervención ocasional, lo cual podría mejorar con mayor consistencia.
	1 (Rara vez)	3	10.71%	Percepción de inacción ante problemas, requiere fortalecimiento del liderazgo activo.
	0 (Nunca)	1	3.57%	Grupo reducido que no percibe intervención ante fallas.
P27. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	4 (Siempre)	12	42.85%	Percepción mayoritaria de seguimiento frecuente, aunque no total.
	3 (Casi siempre)	6	21.42%	Indica consistencia relativa en el seguimiento de errores.
	2 (Algunas veces)	3	10.71%	Percepción limitada de seguimiento, sugiere inconsistencias.
	1 (Rara vez)	6	21.42%	Alta percepción de inconstancia o falta de control sistemático.
	0 (Nunca)	1	3.57%	Indica una ausencia total de seguimiento percibida por una minoría.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P28. Dirige su atención en las fallas o errores para cumplir con los estándares.	4 (Siempre)	11	39.28%	Percepción frecuente de un liderazgo enfocado en el cumplimiento de estándares.
	3 (Casi siempre)	7	25.00%	Apoya la visión de intervención constante ante errores.
	2 (Algunas veces)	3	10.71%	Se perciben acciones puntuales, no siempre constantes.
	1 (Rara vez)	4	14.28%	Sugiere variabilidad o debilidad en la intervención.
	0 (Nunca)	3	10.71%	Minoría que no identifica acciones del líder ante errores.

*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ.

### Figura 15

*Representación Gráfica de los Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 25 a la 28 de la Dimensión Dirección por Excepción (Activa), desde la Percepción de los Seguidores*



*Nota.* Autoría propia a partir de la herramienta LiveGap Chart

La gráfica muestra los resultados de las preguntas 25 a 28 correspondientes a la Dimensión Dirección por Excepción Activa del cuestionario MLQ, donde se observa una distribución más equilibrada de las respuestas en comparación con otras dimensiones. Los porcentajes en la categoría 4 son menores, oscilando entre el 39,28 % y el 46,42 %, lo que indica que los seguidores perciben esta práctica con menor intensidad. Al mismo tiempo, se evidencian respuestas significativas en las categorías 2 y 3 (entre el 17,85 % y el 28,57 %), reflejando percepciones críticas o intermedias respecto al seguimiento constante y correctivo del líder. Incluso aparecen porcentajes en la categoría 1 (3,57 % y 7,14 %), lo cual señala que algunos encuestados consideran baja la presencia de este estilo de liderazgo. En conjunto, los resultados sugieren que la Dirección por Excepción Activa es percibida de manera heterogénea, mostrando una menor aceptación en comparación con las dimensiones más transformacionales.

En conclusión, los resultados de las variables del liderazgo transaccional evidencian que el rector reconoce y apoya de manera constante el esfuerzo de los docentes, asigna con claridad las responsabilidades y comunica las posibles recompensas vinculadas al cumplimiento de metas. En la práctica, esto fortalece la motivación laboral, alinea las expectativas entre el líder y los seguidores y genera una percepción de equidad y justicia organizacional. No obstante, los casos donde algunos docentes perciben falta de claridad o ausencia de reconocimiento revelan la necesidad de reforzar la consistencia en la aplicación de incentivos, con el fin de mantener altos niveles de compromiso y confianza institucional.

### **Variables del Liderazgo Pasivo/Evitador**

En esta sección se presentan los resultados correspondientes a la dimensión Liderazgo Pasivo/Evitador, representadas en la tabla 19 y 20. Integrando tanto la dirección por excepción pasiva como el estilo laissez-faire. Estas tablas muestran la percepción de los docentes frente a

conductas relacionadas con la demora en la toma de decisiones, la falta de intervención oportuna ante los problemas y la evasión de responsabilidades por parte del rector.

Los datos que se suministran a continuación permiten identificar hasta qué punto este tipo de liderazgo está presente o ausente en la gestión institucional. Para interpretar los resultados, se debe observar el nivel de consenso de los encuestados, la correspondencia de sus percepciones con las características propias del liderazgo pasivo y las implicaciones prácticas que esto representa en la dinámica organizacional.

**Tabla 19**

*Matriz. Ítems de la Dimensión Dirección por Excepción Pasiva-Percepción de los Seguidores*

Pregunta	Opción de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P29. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios	4 (Siempre)	3	10.71%	Algunos docentes perciben que el rector actúa solo cuando los problemas se agravan; responde al modelo organizacional basado en conducto regular.
	3 (Casi siempre)	6	21.42%	
	2 (Algunas veces)	4	14.28%	
	1 (Rara vez)	1	3.57%	
	0 (Nunca)	14	50.00%	
P30. Espera que las cosas vayan mal antes de tomar medidas	4 (Siempre)	0	0.00%	La mayoría considera que el rector actúa de forma oportuna; percepción de liderazgo preventivo y comprometido.
	3 (Casi siempre)	1	3.57%	
	2 (Algunas veces)	2	7.14%	
	1 (Rara vez)	0	0.00%	
P31. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no	4 (Siempre)	0	0.00%	La mayoría considera que el rector no es conformista y busca mejorar continuamente antes de que los procesos fallen.
	3 (Casi siempre)	1	3.57%	
	2 (Algunas veces)	2	7.14%	
	1 (Rara vez)	1	3.57%	

Pregunta	Opción de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
es necesario arreglarlo	0 (Nunca)	24	85.71%	
P32. Considera que los problemas deben volverse crónicos antes de intervenir	4 (Siempre)	1	3.57%	Percepción de un liderazgo atento y preventivo; la mayoría no cree que se espera a que los conflictos se agraven para actuar.
	3 (Casi siempre)	1	3.57%	
	2 (Algunas veces)	1	3.57%	
	1 (Rara vez)	1	3.57%	
	0 (Nunca)	24	85.71%	

*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ.

**Figura 16**

*Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 29 a la 32 de la Dimensión*

*Dirección por Excepción (Pasiva)*



*Nota.* Autoría propia a partir de la herramienta LiveGap Chart

La gráfica que presenta los resultados de las preguntas 29 a 32 corresponden a la Dimensión Dirección por Excepción Pasiva del cuestionario MLQ, en la cual se observa un claro predominio de respuestas en la categoría 0, con porcentajes que oscilan entre el 85,7 % y el 89,2

%.

Esto indica que la mayoría de los encuestados perciben que el líder rara vez o nunca adopta un estilo de supervisión pasiva, es decir, no espera a que los problemas se agraven para intervenir. Solo se registran pequeñas proporciones en las categorías 1, 2 y 3, lo que refleja percepciones aisladas de una presencia moderada de este estilo. En conjunto, los resultados sugieren que la Dirección por Excepción Pasiva no caracteriza de manera significativa el liderazgo ejercido, siendo más reconocidas otras dimensiones de tipo transformacional.

**Tabla 20**

*Matriz. Ítems de la Dimensión Laissez Faire – Percepción de los Seguidores*

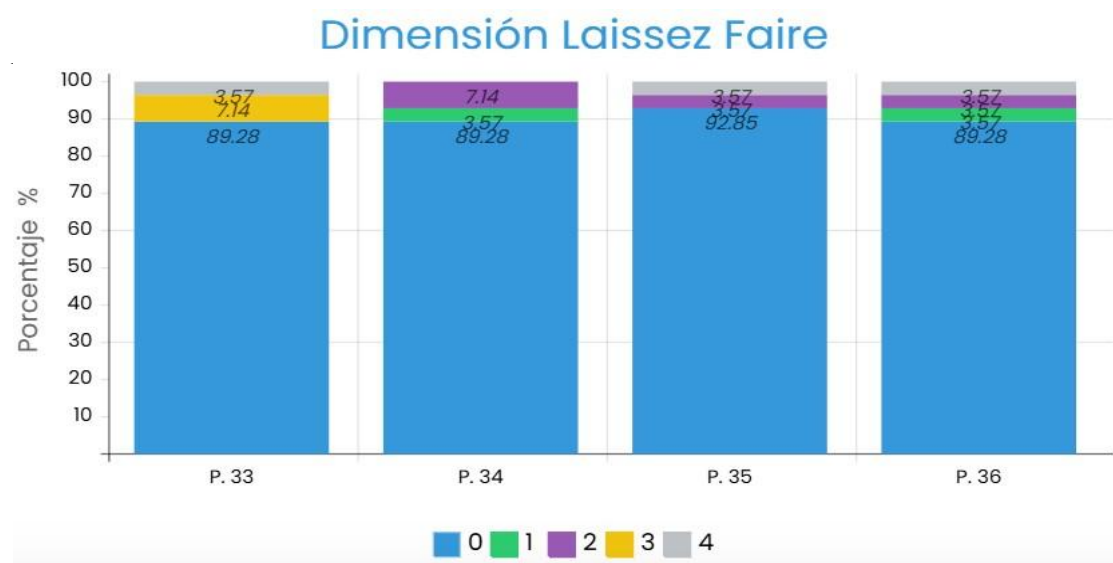
Pregunta	Opción de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P. 33 Evita involucrarse cuando surgen problemas importantes	4 (Siempre)	1	3.57%	La mayoría (89.28%) percibe al directivo como alguien que sí asume su rol ante problemas significativos. Esto indica una baja presencia de comportamientos Laissez-Faire. Solo un 10.71% lo percibe como alguien que tiende a evitar la responsabilidad. Se evidencia un liderazgo activo y comprometido.
	3 (Casi siempre)	2	7.14%	
	2 (Algunas veces)	4	0	
	1 (Rara vez)	1	0	
P. 34 Está ausente cuando se le necesita	0 (Nunca)	25	89.28%	Los resultados reflejan que el directivo mantiene una presencia oportuna y constante, lo cual indica un bajo nivel de liderazgo pasivo (Laissez-Faire). La ausencia no es un rasgo significativo en su estilo de gestión.
	4 (Siempre)	0	0.00%	
	3 (Casi siempre)	0	0.00%	
	2 (Algunas veces)	2	7.14%	
	1 (Rara vez)	1	3.57%	
P. 35 Evita tomar decisiones	0 (Nunca)	25	89.28%	Los resultados evidencian un liderazgo directivo comprometido y activo. La
	4 (Siempre)	1	3.57%	
	3 (Casi siempre)	0	0.0%	

Pregunta	Opción de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
	2 (Algunas veces)	1	3.57%	mayoría de los docentes percibe que el directivo interviene ante problemas importantes y toma decisiones, lo cual refleja una baja presencia del estilo Laissez-Faire.
	1 (Rara vez)	0	0%	
	0 (Nunca)	26	92.85%	
P36. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes	4 (Siempre)	1	3.57%	Se percibe que el directivo actúa con prontitud ante situaciones urgentes. Solo una mínima parte reporta demoras, lo que refleja una gestión oportuna, responsable y comprometida con las necesidades organizacionales.
	3 (Casi siempre)	0	0.00%	
	2 (Algunas veces)	1	3.57%	
	1 (Rara vez)	1	3.57%	
	0 (Nunca)	25	89.28%	

*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ.

**Figura 17**

*Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 33 a la 36 de la Dimensión*



*Nota.* Autoría propia a partir de la herramienta LiveGap Charts

La gráfica muestra los resultados de las preguntas 33 a 36 correspondientes a la Dimensión Laissez Faire del cuestionario MLQ, en la que se observa un predominio marcado de respuestas en la categoría 0, con porcentajes que varían entre el 89,2 % y el 92,8 %. Esto indica que la mayoría de los encuestados perciben que el líder casi nunca o nunca adopta un estilo de liderazgo pasivo-evitativo característico del Laissez Faire. Solo se registran porcentajes mínimos en las categorías 1, 2 y 3, lo que evidencia valoraciones aisladas de una presencia ocasional de este estilo. En conjunto, los resultados sugieren que el liderazgo analizado no se identifica con la ausencia de dirección ni con la falta de toma de decisiones, sino que, por el contrario, predomina un estilo más activo y comprometido con la gestión.

En definitiva, los resultados evidencian que tanto en la dimensión Dirección por Excepción Pasiva como en Laissez-Faire, la mayoría de los docentes no perciben un liderazgo pasivo ni evasivo en la gestión directiva. Por el contrario, consideran que el rector actúa de manera oportuna frente a los problemas, evita que las situaciones se tornen críticas y mantiene una presencia constante en la vida institucional. Esto refleja un estilo de liderazgo más cercano al compromiso y la prevención, lo cual fortalece la confianza en la gestión escolar.

En términos de implicaciones prácticas, esta percepción favorece un clima organizacional positivo, reduce la incertidumbre frente a la toma de decisiones y refuerza la motivación de los docentes, quienes se sienten respaldados por una dirección activa. Así, la baja presencia de rasgos pasivos/evitadores en el liderazgo contribuye a una dinámica institucional caracterizada por la responsabilidad, el acompañamiento y la búsqueda de soluciones oportunas.

### **Variables de Resultado**

Las variables de resultado analizadas en las tablas 21, 22 y 23, permiten evidenciar cómo los docentes perciben los efectos del liderazgo ejercido por el directivo en tres dimensiones

fundamentales: esfuerzo extra, satisfacción con el liderazgo y efectividad individual. Estas dimensiones no solo reflejan el grado en que los seguidores se sienten motivados a superar sus expectativas laborales, sino también el nivel de satisfacción que experimentan en la interacción con su líder y la valoración de su eficacia en la gestión institucional. A través de las tablas y figuras presentadas, el lector podrá identificar tendencias claras en las percepciones docentes, lo cual ofrece una visión integral del impacto que tiene el estilo de liderazgo en el compromiso, la motivación y el desempeño colectivo dentro de la organización educativa.

**Tabla 21**

*Matriz. Ítems de la Variable de Resultado Esfuerzo Extra - Percepción de los Seguidores*

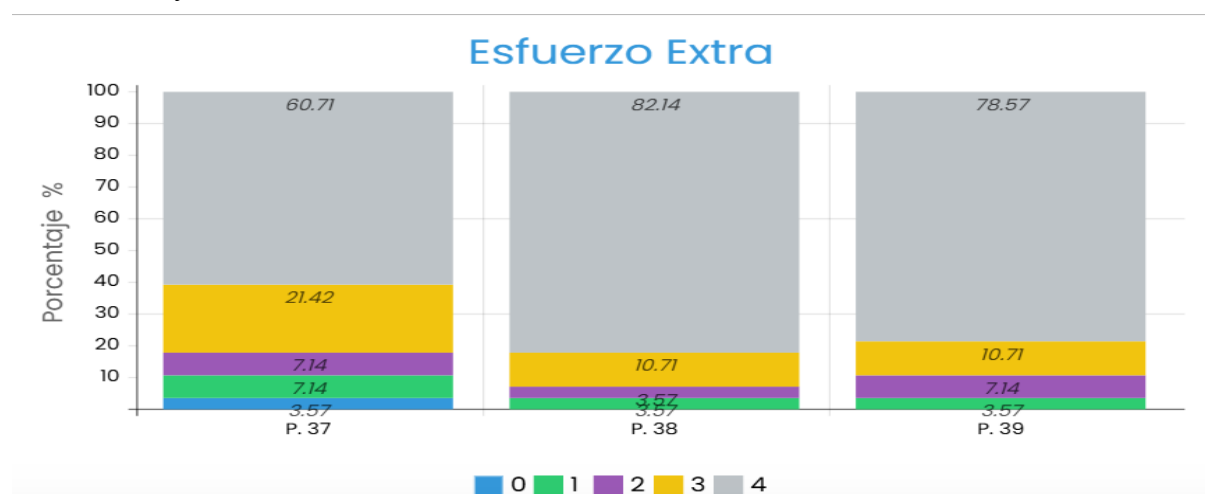
Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P37. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	4 (Siempre)	17	60.71%	La mayoría de los docentes percibe un liderazgo que impulsa a dar más de lo esperado.
	3 (Casi siempre)	6	21.42%	Complementa la percepción de un liderazgo motivador.
	2 (Algunas veces)	2	7.14%	Algunos docentes no siempre se sienten impulsados, sugiriendo áreas de mejora.
	1 (Rara vez)	2	7.14%	Percepción de motivación poco frecuente.
P38. Tiende a aumentar mi deseo de éxito.	0 (Nunca)	1	3.57%	Minoría que no percibe ninguna motivación adicional.
	4 (Siempre)	23	82.14%	Alta percepción de un liderazgo inspirador que fortalece el deseo de éxito.
	3 (Casi siempre)	3	10.71%	Percepción bastante positiva del impulso al éxito.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P39. Aumenta mi disposición a esforzarme más.	2 (Algunas veces)	1	3.57%	Una pequeña parte no percibe un impulso constante.
	1 (Rara vez)	1	3.57%	Sugiere necesidad de fortalecer estrategias motivacionales personalizadas.
	0 (Nunca)	0	0.00%	—
	4 (Siempre)	22	78.57%	Mayoría percibe un liderazgo que incrementa la disposición al esfuerzo.
	3 (Casi siempre)	3	10.57%	Percepción positiva de liderazgo motivador.
	2 (Algunas veces)	2	7.14%	Algunos docentes muestran motivación intermitente.
	1 (Rara vez)	1	3.57%	Sugiere oportunidad de reforzar el liderazgo motivador.
	0 (Nunca)	0	0.00%	—

*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ.

### Figura 18

*Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 37 a la 39 de la Variable de Resultado Esfuerzo Extra*



*Nota.* Autoría propia a partir de la herramienta LiveGap Charts

El gráfico de la variable Esfuerzo Extra (preguntas 37 a 39 del cuestionario MLQ) evidencia que la mayor parte de los encuestados se ubicó en la categoría 4, que representa la valoración más alta, con porcentajes de 60.71% en la pregunta 37, 82.14% en la 38 y 78.57% en la 39. Esto refleja que los participantes manifiestan con frecuencia realizar un esfuerzo adicional en sus funciones. En contraste, las opciones intermedias (1, 2 y 3) y la más baja (0) registran porcentajes reducidos, lo que confirma una percepción generalizada de disposición a dar más de lo requerido.

**Tabla 22**

*Matriz. Ítems de la Variable de Resultado Satisfacción con el Liderazgo- Percepción de los Seguidores*

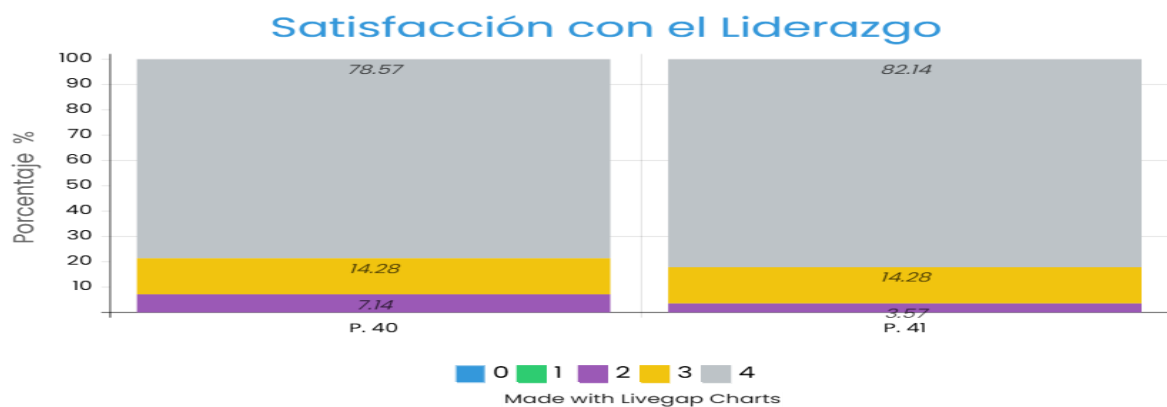
Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia	Interpretación
		Absoluta	Relativa (%)	
P40. Utiliza métodos satisfactorios de liderazgo.	4 (Siempre)	22	78.57%	La mayoría percibe métodos de liderazgo satisfactorios y efectivos.
	3 (Casi siempre)	4	14.28%	Refuerza la percepción positiva generalizada del liderazgo.
	2 (Algunas veces)	2	7.14%	Una minoría siente métodos satisfactorios solo ocasionalmente.
	1 (Rara vez)	0	0.00%	—
	0 (Nunca)	0	0.00%	—
P41. Trabaja conmigo de manera satisfactoria.	4 (Siempre)	23	82.14%	Alta percepción de relación laboral satisfactoria con el directivo.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
	3 (Casi siempre)	4	14.28%	La mayoría valora positivamente la colaboración con el directivo.
	2 (Algunas veces)	1	3.57%	Un pequeño grupo percibe la relación laboral como solo ocasionalmente satisfactoria.
	1 (Rara vez)	0	0.00%	—
	0 (Nunca)	0	0.00%	—

*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ. Percepción de los seguidores.

### Figura 19

*Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 40 a la 41 de la Variable de Resultado Satisfacción con el Liderazgo*



*Nota.* Autoría propia a partir de la herramienta LiveGap Charts

El gráfico de la variable Satisfacción con el Liderazgo (preguntas 40 y 41) muestra que la mayoría de los participantes se ubicó en la categoría 4, correspondiente al nivel más alto de satisfacción, con un 78.57% en la pregunta 40 y un 82.14% en la 41. En menor medida, aparecen las categorías 2 (14.28%) y 3 (7.14% en la P.40 y 3.57% en la P.41), mientras que las opciones más bajas (0 y 1) no registraron respuestas. Estos resultados reflejan una percepción predominantemente positiva frente al liderazgo, con una tendencia clara hacia altos niveles de satisfacción por parte de los encuestados

**Tabla 23**

*Matriz. Ítems de la Variable de Resultado Efectividad Individual- Percepción de los Seguidores*

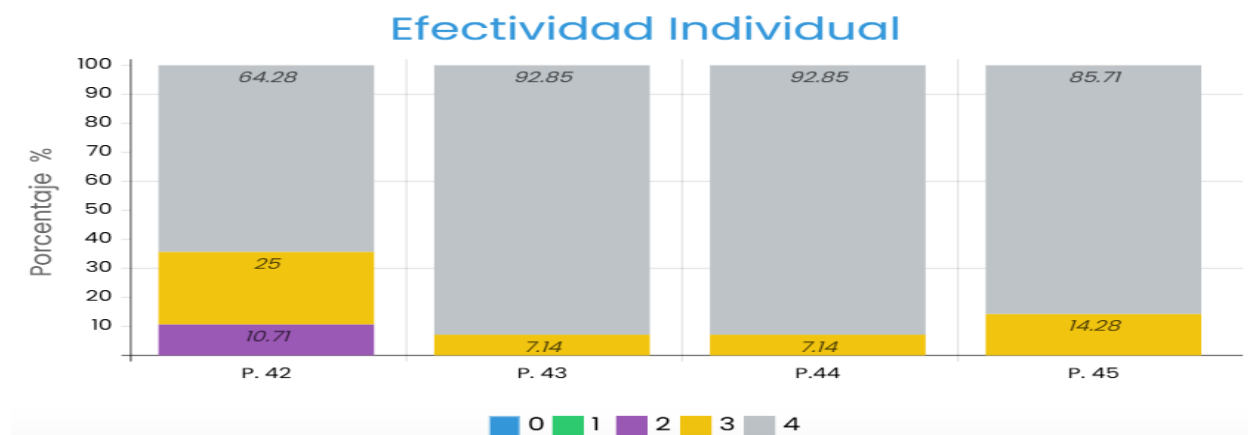
Pregunta	Opción de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
P. 42. Es eficaz al satisfacer mis necesidades laborales	4 (Siempre)	18	64.28%	La mayoría del personal docente reconoce que el directivo responde eficazmente a sus necesidades laborales, lo que refleja una gestión atenta y comprometida. Aunque los resultados son altamente positivos, convendría fortalecer aún más la comunicación y el seguimiento individual para atender posibles necesidades específicas dentro del equipo docente.
	3 (Casi siempre)	7	25.0%	
	2 (Algunas veces)	3	10.71%	
	1 (Rara vez)	0	0.0%	
	0 (Nunca)	0	0.0%	
P. 43. Es eficaz al representarme ante una autoridad superior	4 (Siempre)	26	92.85%	Los resultados evidencian una alta confianza del cuerpo docente en la capacidad del directivo para representarlos ante autoridades superiores. La unanimidad en las respuestas positivas refleja una
	3 (Casi siempre)	2	7.14%	
	2 (Algunas veces)	0	0.0%	

Pregunta	Opción de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Interpretación
	1 (Rara vez)	0	0.0%	gestión sólida, con liderazgo institucional reconocido, legitimado y valorado en los espacios de interlocución y defensa de intereses del equipo docente. Los resultados reflejan una percepción altamente positiva del desempeño del directivo en cuanto al cumplimiento de los requerimientos institucionales. Esta valoración evidencia una gestión responsable, alineada con los objetivos organizacionales, que garantiza el funcionamiento adecuado de la institución y el cumplimiento de las expectativas administrativas y académicas. Los resultados reflejan una valoración muy positiva del liderazgo del directivo en la conducción del equipo de trabajo. La percepción de efectividad indica una gestión organizada, funcional y orientada al logro de metas institucionales, consolidando un clima laboral favorable y comprometido con los objetivos educativos establecidos.
	0 (Nunca)	0	0.0%	
P. 44. Cumple eficazmente con los requerimientos de la organización	4 (Siempre)	26	92.85%	
	3 (Casi siempre)	2	7.14%	
	2 (Algunas veces)	0	0.0%	
	1 (Rara vez)	0	0.0%	
	0 (Nunca)	0	0.0%	
P. 45. Dirige un grupo de trabajo efectivo	4 (Siempre)	24	85.71%	
	3 (Casi siempre)	4	14.28%	
	2 (Algunas veces)	0	0.0%	
	1 (Rara vez)	0	0.0%	
	0 (Nunca)	0	0.0%	

*Nota.* Autoría propia a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario MLQ.

**Figura 20**

*Resultados Obtenidos del Cuestionario MLQ. Preguntas de la 42 a la 45 de la Variable de Resultado Efectividad Individual*



*Nota.* Autoría propia a partir de la herramienta LiveGap Charts

Los resultados de la variable Efectividad Individual muestran que la gran mayoría de los participantes se ubicó en la categoría más alta (4), con valores de 92.85% en las preguntas 43 y 44, 85.71% en la 45 y 64.28% en la 42, lo que refleja una percepción generalizada de alto desempeño personal. Esto sugiere que los encuestados consideran que cumplen de manera eficiente con sus responsabilidades y que contribuyen de forma significativa al logro de los objetivos organizacionales. Aunque en la P.42 se observa un 25% en la categoría 2, la tendencia global indica confianza en las capacidades individuales y un entorno que favorece la motivación y la productividad, consolidando la efectividad como una fortaleza dentro del grupo evaluado.

De forma generalizada los resultados de las variables de esfuerzo extra y satisfacción con el liderazgo muestran que los docentes perciben a su directivo como una figura que inspira, motiva y genera compromiso más allá de lo esperado. Esto tiene como implicación práctica que

el liderazgo ejercido no solo cumple con funciones administrativas, sino que moviliza al equipo hacia un mayor nivel de dedicación y productividad, fortaleciendo la disposición de los docentes para alcanzar metas institucionales. En la práctica laboral, esta dinámica se refleja en un incremento del entusiasmo por las tareas cotidianas, una mayor resiliencia frente a los desafíos y una actitud proactiva para la solución de problemas.

Por otra parte, la efectividad individual atribuida al directivo evidencia que este cumple con las expectativas laborales representa de manera legítima al equipo docente y conduce eficazmente los procesos institucionales en la entidad educativa pública. La implicación práctica de este hallazgo es la consolidación de un liderazgo confiable y reconocido, que no solo mantiene cohesionada a la comunidad educativa, sino que también asegura la alineación de los esfuerzos con los objetivos organizacionales. En este sentido, la gestión directiva no solo fortalece el clima laboral y la satisfacción docente, sino que garantiza el cumplimiento de los estándares administrativos y académicos de la institución, contribuyendo a su sostenibilidad y proyección en el tiempo.

Aunque la muestra de líderes que diligenciaron la autoevaluación del instrumento MLQ fue limitada (n=2), se consideró pertinente presentar una descripción general por estilo de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire), con el fin de aportar un insumo complementario a la percepción recogida en los docentes. En las Figuras 2, 3, 4 y 5 se muestran los resultados obtenidos.

## **Resultados del Análisis Cualitativo**

Los resultados fueron usados como una herramienta orientadora y descriptiva, y su interpretación fue triangulada con los datos obtenidos desde la percepción de los seguidores y con la información cualitativa recabada mediante entrevista.

### **Análisis Cualitativo: Procedimiento de Categorización y Resultados**

Aunque el principal método de recolección de datos cualitativos fue la entrevista semiestructurada, también se incorporaron observaciones de campo, interacciones informales y percepciones generales del entorno institucional, lo cual permitió enriquecer la comprensión del liderazgo organizacional desde una perspectiva más amplia.

Para el análisis, la entrevista fue transcrita de manera literal. Posteriormente, se realizó una lectura detallada y reflexiva, identificando unidades de significado dentro del discurso. Estas unidades fueron codificadas de forma manual mediante códigos abiertos, es decir, etiquetas que resumen ideas clave expresadas por los participantes en relación con comportamientos, competencias y cualidades del liderazgo.

Una vez identificados los códigos, estos fueron agrupados en categorías temáticas más amplias, vinculadas a atributos o dimensiones relevantes del liderazgo en la gestión administrativa. Este proceso permitió reconocer patrones comunes en las percepciones del personal administrativo entrevistado.

A partir de este análisis, se elaboró la siguiente tabla que resume los atributos clave del liderazgo organizacional, ordenados según su importancia relativa en el discurso de los participantes. Para representar esta importancia, se utilizó una escala del 1 al 10, elaborada por el investigador con base en la frecuencia de aparición y énfasis temático durante el análisis manual.

**Tabla 24**

*Atributos Clave del Liderazgo Organizacional según Importancia Percibida en las Entrevistas*

*(Escala de 1 a 10)*

Cualidades o rasgos principales	Escala de 1–10	Descripción breve del atributo
Conocimiento	10	Conocimiento estratégico, técnico, pedagógico, normativo y humano que permite planificar, tomar decisiones, resolver conflictos y liderar con eficacia y ética.
Responsabilidad	9	Trato digno hacia toda la comunidad educativa. Cumplimiento y compromiso con sus funciones.
Comunicación	8	Habilidad para informar, escuchar y orientar.
Imparcialidad	7	Trato justo y sin favoritismos.
Pasión	6	Actuar con coherencia y honestidad.
Empatía	5	Comprensión de las emociones y necesidades ajenas.
Servicio	4	Disposición a colaborar activamente.
Integridad	3	Amor por su trabajo y por servir.
Resiliencia	2	Adaptarse con fortaleza ante desafíos.
Respeto	1	Trato digno hacia toda la comunidad educativa.
Humildad	1	Capacidad de reconocer errores y aprender.

*Nota. Autoría propia, según análisis manual del discurso de los participantes.*

De este análisis surgieron seis categorías que caracterizan el estilo de liderazgo del equipo directivo en la institución educativa. De esta forma a continuación, se presenta una descripción e interpretación de resultados.

### **Planeación**

Uno de los documentos utilizados para evaluar el componente de planeación en la institución educativa fue el *Manual de Convivencia Escolar*, el cual contiene información relevante sobre la misión y visión institucional. En dicho documento, se evidencia que la institución tiene como propósito “innovar permanentemente sus estrategias y metodologías de acuerdo con las tendencias educativas, económicas y sociales, para proyectar a los estudiantes eficientemente al campo laboral y profesional” (Pacto de Convivencia, 2023).

No obstante, durante el trabajo de campo y a partir de las interacciones con los docentes de básica primaria, se identificó que existen limitaciones en cuanto a los recursos tecnológicos y pedagógicos necesarios para alcanzar dicha innovación. Esta situación revela una brecha entre lo que la institución plantea en su visión y las condiciones reales que enfrenta para materializarla en el año 2025.

En términos de gestión, se ha podido constatar que se realizan reuniones periódicas con el propósito de generar la planeación operativa institucional. Estas reuniones no sólo permiten diseñar, organizar y coordinar actividades, sino que también constituyen un espacio clave para fortalecer la comunicación interna, la participación del equipo docente y el trabajo colaborativo. Este tipo de interacción favorece el bienestar organizacional, ya que promueve la construcción de vínculos laborales positivos, la distribución equitativa de responsabilidades y la toma de decisiones compartida.

## **Relaciones Interpersonales**

Se halló también que para los líderes de la institución es importante atender de forma preventiva los conflictos que se puedan suscitar entre estudiantes, entre pares o colegas-profesores, para ello se realizan reuniones con la psicorientadora para atender las necesidades cotidianas de los estudiantes, docentes. Dentro del mismo Manual de Convivencia Escolar se encuentra estipulado las normas protocolarias de relacionamiento entre docentes, personal administrativo, en su contenido se promueve un ambiente de confianza, respeto y consideración por el otro, una relación amistosa de colaboración, solidaridad y empatía, la comunicación para la resolución de conflictos, el fortalecimiento del trabajo en equipo. Se observa que cada actor desde su propio rol fortalece y asegura un ambiente propicio para el desarrollo de las clases en la jornada escolar.

## **Motivación**

La motivación como factor de impulso interno hacia el logro. La institución estimula a los docentes que se destaquen por su buen desempeño, colaboración y compañerismo. En su Manual de Convivencia Escolar dispone para “los docentes que se destaquen por su buen desempeño, colaboración y compañerismo, serán exaltados en las reuniones que se hagan durante el año lectivo, también se le hará llegar una Resolución por parte del Consejo Directivo con copia a su hoja de vida.” (Pacto de Convivencia, 2023)

## **Desarrollo de las Personas**

Se percibe una notoria preocupación de los docentes por las capacitaciones que serían pertinentes para mejorar la prestación del servicio educativo, el aprendizaje a partir de experiencias significativas para el docente. Este aprendizaje precisa de su continuidad y no de

forma esporádica, como se vienen implementando por parte de la Secretaría de Educación de la ciudad.

### **Orientación y Seguimiento**

El seguimiento y control administrativo busca brindar orientación para que los maestros puedan desarrollar sus actividades de forma efectiva y planificada. El rector y la coordinadora hacen seguimientos a los indicadores para detectar las desviaciones de la planificación original y poder realizar los ajustes pertinentes. El monitoreo se hace durante la jornada laboral y de forma cordial, para finalizar se realizan evaluaciones y retroalimentación al docente, y dar las indicaciones de lo que está haciendo bien y lo que podría ser mejorado. Esta orientación concientiza al profesorado hacia el mejoramiento continuo, cuyo resultado es una práctica docente responsable, con sentido de pertenencia, buena voluntad y buen desempeño.

### **Recompensas a las Personas**

El sistema de recompensas en el sector público suele ser algo complejo de estimar. En el plantel educativo los sistemas de recompensas no suelen ser aplicado de manera significativa, no obstante, se observa la buena voluntad de los directivos en incentivar públicamente el buen desempeño y comportamiento de los educadores que se destacan por su compromiso, responsabilidad y don de servicio. Más que recompensas, se realizan festejos en días importantes como el día del maestro, el día de la ciencia, entre otros, el tiempo libre, las celebraciones de fechas especiales fueron los tipos de recompensas mencionados.

### **Cualidades de los Directivos y Administradores de la Institución**

Sobre las cualidades o rasgos de los participantes o sujetos caso de estudio se resalta la resolución de conflictos y las relaciones interpersonales. Gran conocimiento de las políticas

institucionales y de la misión y visión de la institución. Conciencia de la situación actual de la institución, esto conlleva a la gestión oportuna de las necesidades primordiales de los docentes.

Por otro lado, los resultados de la investigación cualitativa demuestran que el liderazgo transformacional influye significativamente en el rendimiento académico y en los entornos o aulas escolares se favorece un buen ambiente para el desarrollo de las actividades académicas en la educación primaria de la institución. El liderazgo transformacional potencia el desempeño académico al propiciar un ambiente motivador y enfocado en metas ( Leithwood y Jantzi, 2014).

De acuerdo con Avolio y Yammarino (2021) los docentes que exhiben altos niveles de liderazgo transformacional ejercen una influencia positiva en la autoconfianza y la motivación intrínseca de los estudiantes. Existe una estrecha relación entre liderazgo efectivo y el incremento en la autopercepción positiva y compromiso académico. Al hacer presencia en las aulas escolares se evidenció un liderazgo transformacional, un clima escolar agradable, esto también potencia el sentido de pertenencia y la convivencia escolar.

También se resalta de los resultados cualitativos el papel fundamental del apoyo emocional y el feedback constructivo que se brinda a los docentes, no solo como una expresión del liderazgo transformacional, sino como un mecanismo clave para fortalecer el bienestar emocional y profesional del talento humano. La construcción de relaciones sólidas, colaborativas y de confianza entre pares contribuye a consolidar un entorno institucional emocionalmente seguro, elemento característico de una organización saludable. Este tipo de liderazgo facilita la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras, inclusivas y adaptativas, alineadas con las realidades del contexto escolar, y promueve una cultura organizacional basada en la diversidad, la empatía y la participación activa. En este sentido, el liderazgo empático se convierte en un motor del desarrollo humano y organizacional, generando un ambiente escolar

donde el compromiso y la salud emocional del personal docente son valorados y promovidos de forma sistemática.

En este estudio también se resalta la importancia de impulsar programas de capacitación docente en habilidades de liderazgo transformacional, como vía para fortalecer la mejora continua del plantel educativo y el ambiente escolar. Este proceso debe considerar la realidad socioeconómica de la comunidad y la disponibilidad de recursos institucionales, que representan desafíos importantes en la construcción de una entidad más transformadora y resiliente. La falta de recursos educativos y las limitadas oportunidades de formación docente siguen siendo barreras para la implementación efectiva de estrategias de cambio sostenibles.

Además, la resistencia al cambio se convierte en un aspecto crítico tanto a nivel cultural como organizacional. Es necesario avanzar hacia la disminución de prácticas tradicionales de liderazgo, muchas veces mantenidas por prejuicios o creencias relacionadas con la alta demanda de tiempo y dedicación. En este contexto, el rector juega un papel fundamental al promover programas de capacitación docente enfocados en el coaching y en temas clave del liderazgo transformacional, con un enfoque que valore el bienestar del talento humano. Estos programas deben ser perdurables, accesibles y pertinentes al contexto social e institucional de la comunidad educativa.

### **Análisis Mixto**

En lo que se refiere al análisis mixto, este está basado en las incidencias destacadas de la información cuantitativa y la información cualitativa. Al analizar la frecuencia de los datos suministrados de cada subescala del instrumento utilizado, se ofrece una visión generalizada del estilo de liderar en la institución. En la siguiente tabla se relacionan las escalas de liderazgo

transformacional y el cruce de información de acuerdo con los temas. Esta tabla es una representación del proceso de triangulación entre los datos cualitativos como resultado de la codificación temática, y los datos cuantitativos derivados del cuestionario MLQ. Como se percibe en los resultados temas como la motivación, las relaciones interpersonales y la planeación emergieron con una frecuencia alta en las medias del componente de liderazgo transformacional, reforzando la validez de los hallazgos del estudio

Se detalla la frecuencia de los códigos hallados. Los puntos que se destacan están relacionados con las dimensiones comportamentales que caracterizan al líder transformacional:

### ***Estimulación Intelectual***

como dimensión del liderazgo transformacional, implica que el líder impulsa el desarrollo de las personas, de su equipo, promueve la retroalimentación constructiva y fomenta la innovación. Este estilo de liderazgo contribuye a la creación de un ambiente organizacional saludable, fortaleciendo el bienestar psicosocial, la satisfacción laboral y el clima institucional positivo.

### ***Motivación Inspiracional***

En relación con la variable relaciones interpersonales, este impulso se nutre y fortalece a través de la convivencia, la creación de un ambiente de apoyo y confianza. Así la buena convivencia se convierte en un factor importante que despierta el deseo de aprender y enseñar, mejorando el bienestar y el rendimiento de toda la comunidad escolar.

### ***Influencia idealizada Conductual***

Se refiere a la conducta del líder durante la planeación, la cual es determinante para transformar la visión en acción. El líder inspira respeto, confianza y orgullo, actuando como un

modelo a seguir. Al vincular esta influencia con la planeación, no solo se logra documentar los planes, sino que estos se convierten en una guía práctica que motiva a toda la comunidad escolar.

### **Consideración individual y Relaciones Interpersonales**

La consideración individual permite al líder reconocer las necesidades y habilidades del personal docente, logrando un fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Una atención personalizada siempre generará un mayor grado de confianza, respeto y colaboración, creando un buen clima laboral que favorece el trabajo en equipo, la motivación y el desarrollo profesional de cada docente.

**Tabla 25**

#### *Zona de Liderazgo Transformacional*

Tema emergente	Frecuencia de códigos					
Recompensa	0	0	10	1	2	1
Motivación	7	8	12	9	15	18
Orientación y Seguimiento	1	1	10	5	2	2
Desarrollo de las personas	0	2	4	36	0	2
Planeación	15	20	6	2	0	0
Relaciones interpersonales Escala	10	4	20	16	18	17
	Liderazgo Transformacional					
Componente	Influencia idealizada	Influencia idealizada conductual	Motivación Inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Resultados del liderazgo

Tema emergente	Frecuencia de códigos					
	atribuida					
Media	3.7	3.7	3.8	3.6	3.5	3.6

*Nota.* Autoría propia

## Discusión

Se analiza la información de manera integrada, considerando las distintas dimensiones del liderazgo transformacional, y aplicado a la investigación mixta.

La hipótesis principal que se plantea es que el estilo de liderazgo en la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes del distrito de Buenaventura es el transformacional. Esta afirmación es aceptada en el sentido que tres de las cinco componentes del liderazgo transformacional obtuvieron las puntuaciones mejor valoradas dentro de los tres modelos de liderazgo (transformacional, transaccional, Laissez Faire).

La segunda hipótesis indica que la implementación de un liderazgo transformacional por parte de los líderes de nivel directivo de la Institución Educativa INETERPO se relaciona positivamente con el fortalecimiento de la motivación docente, el bienestar del talento humano y la consolidación de una gestión organizacional estratégica orientada a entornos escolares saludables.

Esto se corrobora dado que gran porcentaje de la población encuestada señala que el rector los motiva a realizar un trabajo excelente no sólo porque lo expresa o comunica, sino por el ejemplo, convirtiéndose en un referente y modelo a seguir, a pesar de las limitantes como puede ser el presupuesto y la escasez de recursos. De las variables de liderazgo transformacional la media más representativa la obtuvo la dimensión Motivación Inspiracional, esto se resalta

principalmente con temas relacionados con las relaciones interpersonales, el fomento de la confianza, el respeto y la comunicación efectiva, que ayuda a la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, a su vez reduce situaciones de conflicto, lo que conlleva al mejoramiento del clima organizacional y por último se ve reflejado en el desempeño organizacional.

De igual manera se resaltan las cualidades distintivas del rector y coordinadora entre las que más sobresalen el conocimiento, responsabilidad, la comunicación y la imparcialidad. El rector según las afirmaciones de las docentes es una persona dinámica que constantemente busca asegurar un entorno educativo saludable y sostenible, donde se garantice el bienestar físico, social y emocional de los actores educativos, junto con el logro de resultados significativos a nivel organizacional. Igualmente se rescata que el personal docente es un equipo que muestra un alto grado de preparación profesional y experiencia en el sector educativo

## Conclusiones

El liderazgo en la Institución Educativa tiende hacia un enfoque transformacional, evidenciado tanto en la percepción de los seguidores como en la autopercepción de los líderes. Las dimensiones más destacadas fueron la motivación inspiracional y la influencia idealizada atribuida, reflejando un perfil entusiasta que logra influir en sus seguidores. Este estilo de liderazgo cumple con el propósito de modelar un comportamiento empático y coherente, generando respeto y lealtad. Además, transmite seguridad frente a los desafíos del entorno educativo y el contexto social de la comunidad educativa.

Los líderes motivacionales no se enfocan únicamente en las tareas, sino que conectan su gestión con un propósito mayor, impulsando la misión institucional mediante una visión clara y empoderadora. Este tipo de liderazgo transforma la cultura organizacional al generar un entorno laboral positivo, donde se valora la participación, el reconocimiento y el desarrollo profesional de los docentes. Así mismo, promueve condiciones que favorecen el bienestar emocional y psicosocial del talento humano, esenciales para enfrentar con resiliencia los retos del entorno

Se refuerza la coherencia, credibilidad y confianza del cuerpo académico hacia sus directivos, al presentarse una coherencia bastante relevante entre la autoevaluación de los líderes y la percepción del equipo docente.

El modelo de liderazgo transformacional ha impactado positivamente las variables satisfacción laboral, la percepción de efectividad del liderazgo y el esfuerzo adicional del personal docente, lo que favorece la calidad en la prestación del servicio educativo.

De las debilidades encontradas está la planificación, lo cual requiere acciones estratégicas por parte de la dirección, además de potenciar el seguimiento individualizado del talento

humano. En definitiva, la investigación evidencia que, aunque el liderazgo es en gran medida efectivo, su impacto podría potenciarse mediante una gestión más participativa, inclusiva y basada en procesos de mejora continua, puesto que la institución cuenta con una planta docente altamente cualificada y preparada en distintas disciplinas dentro de la educación como por ejemplo en temas relacionados con la pedagogía ambiental y desarrollo sostenible.

La planificación institucional representa una oportunidad clave para fortalecer la gestión estratégica, al integrar el uso de tecnologías como herramienta para innovar y optimizar los procesos educativos. Desde esta perspectiva, la implementación de experiencias de aprendizaje personalizadas y contextualizadas constituye una estrategia para alinear la labor docente con los objetivos estratégicos de la institución.

Esta articulación favorece una toma de decisiones más efectiva, orientada a resolver problemáticas reales del contexto, mejorar el desempeño organizacional y asegurar un uso eficiente de los recursos. En consecuencia, se fortalece la capacidad institucional para alcanzar metas a mediano y largo plazo, consolidando una cultura de mejora continua centrada en el desarrollo integral de los estudiantes y el bienestar del equipo docente

## Recomendaciones

La institución educativa podría implementar un plan de formación continua en liderazgo transformacional e innovación, esto afianza el nivel competitivo tanto de los profesores como de la institución, y desde luego el colegio podrá tener una mayor reconocimiento y reputación, frente a otras instituciones del distrito de Buenaventura. Dotar a los maestros de competencias necesarias para enfrentar los desafíos futuros tanto académicos como profesionales y personales es indispensable para garantizar el éxito y la calidad del servicio.

Fortalecer los procesos de evaluación y retroalimentación al personal docente, incorporando mecanismos que permitan identificar necesidades individuales y planes de desarrollo profesional, por medio de un diagnóstico oportuno de las debilidades y fortalezas del personal docente.

Es recomendable que los líderes de la institución puedan hacer frente a los riesgos a través de una proyección anticipada ante los cambios emergentes en el contexto educativo que requieren de la conectividad y la digitalización. Para ello es fundamental incorporar nuevas tecnologías y estrategias de innovación educativa, que respalden la visión institucional y mejoren las condiciones de enseñanza-aprendizaje.

Para fortalecer el clima escolar armónico y colaborativo, es importante promover actividades extracurriculares de entretenimiento y esparcimiento, con el fin de conocer las perspectivas tanto de los estudiantes, padres de familia, docentes y directivos, esto afianza los valores y promueve una cultura de pertenencia, bienestar, participación e inclusión. Un vínculo fuerte y positivo fomenta las buenas relaciones y la convivencia, y por ende se genera un ambiente de aprendizaje y desarrollo institucional.

Del trabajo investigativo y del análisis general surgieron nuevos interrogantes y temas de interés que podrían representar un potencial de estudio para futuras investigaciones, entre ellos la planeación e implementación de programas de formación y desarrollo del talento humano, la incorporación estratégica de las TIC en los procesos organizacionales y la aplicación de metodologías innovadoras orientadas a fortalecer la autonomía y la eficiencia del personal.

## **Consideraciones Éticas**

La participación de los docentes, directivos de la Institución Educativa INETERPO fue voluntaria. Antes de aplicar los instrumentos de recolección de datos (cuestionario MLQ 5X y entrevista), se explicó claramente el propósito del estudio, el uso de la información y el carácter confidencial de las respuestas. Los participantes expresaron su consentimiento de manera verbal y libre, al tratarse de una investigación de bajo riesgo.

Se protegió la identidad de los participantes, evitando cualquier dato que pudiera revelar su identidad o posición específica. La información recolectada se utilizó exclusivamente con fines académicos y fue presentada de manera agrupada para evitar asociaciones individuales.

En todas las fases del proceso investigativo se mantuvo una actitud de respeto y tolerancia hacia los participantes, evitando emitir juicios de valor y procurando una postura empática frente a las realidades observadas. Asimismo, se buscó no alterar las dinámicas institucionales ni afectar el ambiente laboral o académico; por ello, la recolección de información se realizó durante varios días y en horarios estratégicos, como los recesos o antes del inicio de la jornada laboral, con el propósito de no interferir en las responsabilidades diarias de los encuestados.

### **Limitantes del Estudio**

Las limitaciones a este estudio están relacionadas principalmente a la disponibilidad de tiempo de los participantes de la muestra poblacional. Una población inmersa en el quehacer pedagógico diario durante los cinco días de la semana donde se presta el servicio a los niños de básica primaria. Son personas con muchas responsabilidades tanto académicas como del cuidado integral de los niños.

Por esta razón la técnica de observación mediante visitas a la institución para corroborar e interpretar los resultados de la encuesta desarrollada por los 30 docentes, que 28 de ellos fue diligenciada por el personal docente y dos de ellas de autoevaluación diligencias tanto rector como por la coordinadora académica, fue realizada por dos semanas, con el fin de evidenciar el comportamiento e indagar sobre las instalaciones, actitudes, aptitudes del profesorado, la comunicación entre docentes, el clima laboral, la rutina diaria de los maestros e interactuar con los educandos de la institución.

La investigación no implicó riesgos físicos, psicológicos, sociales ni legales para los participantes. Todos los datos y resultados presentados en este estudio fueron recolectados y analizados de manera rigurosa, honesta y sin alteración alguna. Se reconoce la autoría de todas las fuentes consultadas mediante referencias bibliográficas en formato APA 7ª edición.

### Referencias Bibliográficas

Academia Balderix. (s. f.). *Correlación*. Probabilidad y Estadística.

<https://www.probabilidadyestadistica.net/correlacion/>

Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 495-501.

Avolio, B. y Bass, B. (1998). You Can Drag a Horse to Water but You Can't Make It Drink Unless It Is Thirsty. *The Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(1), 4-17.

DOI: <https://doi.org/10.1177/107179199800500102>.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2021). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Bingley, UK: Emerald Publishing.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire manual*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Blake. (2003). *La rejilla gerencial: La llave hacia la excelencia del liderazgo*. Mexico: Trillas

Bockting, W., & Keatley, J. Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2013). *Por la Salud de las*.

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

Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 107-122.

- Colbert, V. (1999). Mejorando el acceso y la calidad de la educación para el sector rural pobre. El caso de la Escuela Nueva en Colombia. *Revista Iberoamericana de educación*, 20, 107-135.
- Chaves Hernández, N. (2014). La felicidad y el happy manager: una estrategia para impulsar el bienestar y desarrollo de una organización . <https://degerencia.com/articulo/la-felicidad-y-el-happy-manager-una-estrategia/>
- DNP (2021) *TerriData*. <https://terridata.dnp.gov.co/>
- Equipo de edición de Psico-smart. (2024, 30 de agosto). *La importancia del bienestar laboral y su relación con el rendimiento organizacional*. Psico-smart. <https://blogs-es.psicosmart.com/articulo-la-importancia-del-bienestar-laboral-y-su-relacion-con-el-rendimiento-organizacional-175950>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación. (Vol. 4, pp. 310-386). Capítulo 4. México: McGraw-Hill Interamericana.  
<https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Martín, A. D. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología* (Vol. 46). Librería-Editorial Dykinson.
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas psychologica*, 6(3), 689-698.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research, 1996-2005. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Montreal.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2014). Transformational Leadership. In *The Essentials of School Leadership* (pp. 37–52). SAGE Publications Ltd

Ley 115 de 1994. (1994, 8 de febrero). Congreso de La República de Colombia

[https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

LiveGap. (s. f.). *LiveGap Charts* (v. 1.2) [Herramienta de creación de gráficos]. Recuperado el 20 de junio de 2025, de <https://livegap.com/charts>

Marsollier, R. G. (2021). Burnout y engagement en el análisis organizacional: Contribuciones y desafíos.

Oliden, P. E., & Zumbo, B. D. (2008). Coeficientes de fiabilidad para escalas de respuesta categórica ordenada. *Psicothema*, 896-901.

Open AI. (2024). *ChatGPT*. (versión del 13 de mayo). [Modelo de lenguaje de gran tamaño].

<https://chat.openai.com/chat>

Ordoñez Santos, M. L., Botello Bautista, B., & Moreno Mogollón, L. E. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total

Pacto de Convivencia - INETERPO (2023).PDF Google Drive.

<https://drive.google.com/file/d/1yvVT9ImPHnOBWOaCpiK1KsaXTRrSRr95/view?pli=1>

Pérez, T. H. (2014). Colombia: de la educación en emergencia hacia una educación para el posconflicto y la paz. *Revista Interamericana de Investigación Educación y Pedagogía RIIEP*, 7(2).

Plan nacional decenal de Educación 2016-2026. Portal MEN - Presentación.

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Plan-Nacional-Decenal-de-Educacion-2016-2026/>

- Quintana, P. D. C. J. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283.
- Riascos, A (24 de julio de 2021). *Rector pide a alcalde de Buenaventura declarar emergencia educativa*. El Espectador. Sitio web [Rector pide a alcalde de Buenaventura declarar emergencia educativa | Blogs El Espectador](#)
- Riveros, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, 15(2), 289-301. <https://doi.org/10.5294/edu.2012.15.2.7>
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout : a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sosik, J. J. y Jung, D. (2018). *Full Range leadership development: Pathways for people, profit, and planet* (2. ed.). Rout ledge. <https://doi.org/10.4324/9781315167206>
- Torrecilla, F. J. M. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4), 11-24.
- UNIR. (2022). La importancia de la felicidad en el trabajo: ¿qué claves debes tener en cuenta para lograrla? <https://www.unir.net/ingenieria/revista/felicidad-trabajo/>.

- Uribe, M., & Celis, M. (2012). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. *Qué sabemos de los Directores en Chile*, 111-134.
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile.
- Ventura-León, J. L. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista cubana de salud pública*, 43(4), 0-0.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Consentimiento Informado*

#### **Título del estudio:**

*Modelos de Liderazgo y su Impacto en la Calidad de la Educación Básica Primaria en la Institución Educativa INETERPO*

#### **Investigadora:**

Leidy Viviana Ramírez Sánchez

Programa: Administración de Empresas

Correo electrónico: [lvramirezsa@unadvirtual.edu.co](mailto:lvramirezsa@unadvirtual.edu.co)

---

Se le invita a participar de manera voluntaria en esta investigación, cuyo propósito es analizar los modelos de liderazgo que se ejercen en la Institución Educativa INETERPO y su relación con la calidad del servicio educativo en la básica primaria.

Su participación consiste en responder un cuestionario que recoge percepciones sobre el liderazgo institucional. Esta actividad no tomará más de 15 minutos. La información será tratada con estricta confidencialidad, y los resultados se presentarán de forma anónima, sin relacionar su identidad con sus respuestas.

No se prevén riesgos derivados de su participación. Aunque no recibirá beneficios personales directos, su colaboración contribuirá al fortalecimiento del conocimiento académico en liderazgo educativo.

Declaro que he leído y comprendido la información anterior, y acepto participar de forma libre, voluntaria e informada.

---

**Nombre del participante:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

## Apéndice B

### *Cuestionario MLQ (Percepción de los Seguidores)*

#### Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X)

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona que está a cargo (tu jefe inmediato) tal como es percibida por usted. Por favor responda todos los ítems. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona descrita.

Datos personales:

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Puesto que evaluará (del jefe inmediato): \_\_\_\_\_

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

	0	1	2	3	4
1. Habla sobre sus valores y creencias más importante					
2. Especifica la importancia de tener un propósito					
3. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones					
4. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión					
5. Hace que las personas se sientan orgullosas por trabajar con él/ella.					
6. Va más allá del interés propio para el bien del grupo					
7. Actúa de formas que genera respeto					
8. Muestra un sentido de poder y confianza en las decisiones					
9. Habla con optimismo sobre el futuro					
10. Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr					
11. Expresa con claridad una visión convincente del futuro					
12. Expresa su confianza sobre el logro de objetivos					
13. Revisa los supuestos y creencias para confirmar si son adecuados.					

14. Busca perspectivas diversas al momento de resolver problemas					
15. Hace que vea los problemas desde distintos ángulos					
16. Sugiere nuevas formas de realizar los deberes asignados					
17. Genera espacios de tiempo para la enseñanza y el entrenamiento					
18. Me trata como una persona y no únicamente como un miembro de un grupo.					
19. Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que los demás					
20. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					
21. Recibo apoyo por el esfuerzo que realizo.					
22. Debate en términos específicos sobre quién es el responsable de lograr los objetivos de rendimiento					
23. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas de desempeño					
24. Expresa satisfacción cuando cumpla con las expectativas					
25. Centra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas					
26. Concentra toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas					
27. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen					
28. Dirige su atención en las fallas o errores para cumplir con los estándares					
29. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios					
30. Espera que las cosas vayan mal antes de tomar medidas					
31. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
32. Considera que los problemas deben volverse crónicos antes de intervenir.					
33. Evita involucrarse cuando surgen problemas importantes					
34. Está ausente cuando se le necesita					
35. Evita tomar decisiones					
36. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes					
37. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.					
38. Aumenta mi deseo de tener éxito					
39. Aumenta mi disposición a esforzarme mas					
40. Utiliza métodos satisfactorios de liderazgo					
41. Trabaja conmigo de manera satisfactoria					
42. Es eficaz al satisfacer mis necesidades laborales					

43. Es eficaz al representarme ante una autoridad superior					
44. Cumple eficazmente con los requerimientos de la organización.					
45. Dirige un grupo de trabajo efectivo					

## Apéndice C

### *Cuestionario MLQ (Autopercepción del Líder)*

#### Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ (5x)

#### Autoevaluación

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo tal como lo percibe Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo.

EDAD:

SEXO:

Cargo

Nunca	Rara vez	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

	0	1	2	3	4
1. Hablo sobre mis valores y creencias más importantes.					
2. Especifico la importancia de tener un propósito					
3. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones					
4. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión					
5. Hago que las personas se sientan orgullosas por trabajar conmigo					
6. Voy más allá del interés propio por el bien del grupo					
7. Actuo de forma que genero respeto					
8. Muestro un sentido de poder y confianza en las decisiones					
9. Hablo con optimismo sobre el futuro					

10. Hablo con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr					
11. Expreso con claridad una visión convincente del futuro					
12. Expreso su confianza sobre el logro de objetivos					
13. Reviso los supuestos y creencias para confirmar si son adecuados.					
14. Busco perspectivas diversas al momento de resolver problemas					
15. Hago que vea los problemas desde distintos ángulos					
16. Sugiero nuevas formas de realizar los deberes asignados					
17. Genero espacios de tiempo para la enseñanza y el entrenamiento					
18. Trato a los demás como individuos en lugar de solo como miembros de un grupo.					
19. Considero a un individuo como alguien con diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de los demás.					
20. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas					
21. Proporciono ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos.					
22. Debato en términos específicos respecto de quien es el responsable de lograr los objetivos de rendimiento					
23. Dejo claro qué se puede esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de desempeño					
24. Expreso Satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.					
25. centro la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas					
26. Concentro toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas					
27. Llevo un registro de todos los errores.					
28. Dirijo mi atención hacia los fallos en el cumplimiento de los estándares					
29. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios					
30. Espero que las cosas vayan mal antes de tomar medidas					
31. Demuestro que soy un firme creyente en “Si no está roto, no lo arregles”					

32. Espero que los problemas se tornen crónicos antes de tomar medidas					
33. Evito involucrarme cuando surgen problemas importantes					
34. Estoy ausente cuando se me necesita					
35. Evito tomar decisiones					
36. Retraso la respuesta de asuntos urgentes					
37. Consigo que otros hagan más de lo que esperaban hacer					
38. Aumento el deseo de los demás por tener éxito					
39. Aumento la disposición de los demás a esforzarse más					
40. Utilizo métodos satisfactorios de liderazgo					
41. Trabaja conmigo de manera satisfactoria					
42. Soy eficaz al satisfacer las necesidades laborales de mis colaboradores					
43. Soy eficaz al representar a otros ante una autoridad superior					
44. Soy eficaz en el cumplimiento de los requisitos organizacionales					
45. Dirijo un grupo de trabajo efectivo					

Nota. Autoría Propia

## Apéndice D

*Entrevista destinada a la Coordinadora de Básica Primaria de la Institución Educativa Teófilo*

*Roberto Potes*

Edad	Sexo
Especialidad	Años de Experiencia

Entrevista del Modelo de Liderazgo y su Influencia en la Calidad Educativa

Esta entrevista está dedicada a conocer el modelo de liderazgo en la Institución Educativa y su influencia en la calidad de la prestación del servicio educativo. Lo que se pretende es conocer cuáles son las principales cualidades y características que usted reconoce como las más importantes que debe poseer el directivo docente. Su colaboración será confidencial. Es muy importante que usted conteste de forma objetiva y sincera.

¿Cómo describiría el modelo de liderazgo del directivo de su institución?

La coordinadora manifestó que el estilo de liderazgo ejercido por el directivo de la institución se caracteriza principalmente por ser transformacional, con rasgos evidentes de cercanía, orientación y compromiso con el mejoramiento continuo. Señaló que el rector ha logrado consolidar una imagen de liderazgo fuerte, basada en el ejemplo y en la inspiración. “Es una persona que se gana el respeto no por el cargo, sino por la forma como se involucra en los procesos y nos anima a dar más de lo que a veces creemos que podemos”, expresó.

Este comentario refleja lo que también se evidenció en los resultados de la encuesta MLQ, donde la dimensión de Influencia Idealizada Atribuida obtuvo puntajes altos, indicando que el directivo es percibido como una figura confiable, con ética y convicción.

Asimismo, la coordinadora destacó que el líder institucional tiene la capacidad de motivar al equipo, proyectando metas claras y fomentando el sentido de pertenencia. “Siempre nos habla con visión, con metas alcanzables, y eso nos impulsa a trabajar en equipo”, añadió, lo cual se relaciona directamente con los puntajes positivos en la dimensión de Motivación Inspiracional.

En cuanto al componente de estimulación intelectual, indicó que, si bien no siempre se promueven espacios de innovación constante, el directivo sí fomenta la reflexión pedagógica y el análisis de resultados. “Nos invita a repensar lo que hacemos, a buscar soluciones cuando hay problemas académicos, sin imponer su punto de vista”, comentó, lo cual fue coherente con el nivel moderado de esta dimensión en los resultados del MLQ.

Sobre la consideración individualizada, expresó que el rector procura acompañar a los docentes desde el reconocimiento de sus fortalezas, aunque aún hay espacios por fortalecer en lo relacionado con la atención a necesidades personales o el desarrollo profesional continuo.

“Escucha, pero a veces le falta tiempo para atendernos más uno a uno”, dijo.

Con respecto a la dimensión de recompensa contingente, señaló que “aunque no hay incentivos materiales, sí reconoce verbalmente el trabajo bien hecho, lo menciona en reuniones, y eso se valora”. Esto se reflejó en los resultados de la encuesta como una práctica frecuente, aunque no sistemática.

En cuanto a los aspectos más correctivos o de control, la coordinadora explicó que el directivo ejerce cierto seguimiento activo, especialmente cuando hay fallas graves. “Cuando algo no se

hace bien, él interviene, pero no está encima todo el tiempo”, lo cual sugiere una presencia moderada de la dirección por excepción activa y un bajo nivel de dirección pasiva, también consistente con los datos del cuestionario.

Finalmente, descartó que el liderazgo del rector sea de tipo laissez-faire, ya que se mostró claramente involucrado en las decisiones y los procesos institucionales. “Él no se desentiende. Puede delegar, pero siempre está informado y da lineamientos claros”, puntualizó.

¿De qué manera considera usted que el estilo de liderazgo organizacional influye en la motivación docente, la gestión estratégica institucional y, en consecuencia, en la calidad educativa de los estudiantes en básica primaria?

La coordinadora entrevistada manifestó que el estilo de liderazgo organizacional ejercido desde la dirección académica influye de manera directa en la motivación docente, la gestión estratégica institucional y, en consecuencia, en la consolidación de una organización escolar saludable.

Desde su experiencia en la Institución Teófilo Roberto Potes, ubicada en Buenaventura, explicó que “cuando hay un liderazgo presente, que acompaña, que orienta y que escucha, eso se refleja en el compromiso de los docentes y en el ambiente laboral”.

Sobre la motivación docente, la coordinadora destacó que un liderazgo cercano, empático y transformacional fortalece el sentido de pertenencia del profesorado. En sus palabras: “Aquí, en este contexto donde hay tantas dificultades sociales y económicas, el liderazgo debe motivar, generar confianza, dar ejemplo. Porque los maestros necesitan sentir que hay alguien que cree en ellos, que está al frente pero también al lado”. Este acompañamiento constante favorece la estabilidad emocional y el compromiso con los objetivos institucionales.

En cuanto a la gestión estratégica, señaló que el liderazgo efectivo no solo organiza recursos y procesos, sino que genera visión compartida, promueve el trabajo en equipo y alinea los esfuerzos hacia metas comunes. “Un líder que planea, que hace seguimiento y que forma a su equipo logra que la institución se mueva en una sola dirección. Aquí se nota cuando hay coherencia y cuando cada quien sabe qué hacer y por qué lo hace”, afirmó.

Más allá de los resultados académicos, la coordinadora insistió en que una organización saludable es aquella donde se cuida el clima institucional, se valoran las relaciones humanas y se propicia un ambiente de respeto, colaboración y bienestar. Afirmó que “liderar aquí también es resistir, es cuidar a los docentes, a los estudiantes, a las familias. Es dar sentido. Porque si no hay bienestar, no hay motivación, y sin motivación no hay proceso educativo posible”.

En síntesis, el liderazgo organizacional, cuando es cercano, humano y estratégico, se convierte en el eje que sostiene una organización escolar saludable. Su impacto se refleja en docentes motivados, relaciones armónicas, planificación coherente y comunidades educativas que, a pesar de las adversidades, logran sostener procesos educativos significativos y con sentido social.

¿Cuáles son las principales competencias y características que debe poseer el liderazgo directivo en básica primaria para fortalecer la gestión estratégica, la motivación docente y garantizar una educación de calidad en la Institución Teófilo Roberto Potes durante el periodo 2021–2023?

La entrevista realizada a la coordinadora académica permitió identificar las competencias que, según su experiencia, son fundamentales para ejercer un liderazgo directivo efectivo en el nivel de básica primaria. Desde su perspectiva, dichas competencias son claves para fortalecer la gestión estratégica institucional, motivar al cuerpo docente y garantizar una educación de calidad en la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes durante el periodo 2021–2023.

Mediante un análisis cualitativo manual, se construyó una escala de valoración del 1 al 10, en la cual se jerarquizaron los atributos mencionados, de acuerdo con su importancia en la práctica directiva cotidiana.

En primer lugar, la coordinadora resaltó el conocimiento técnico y normativo (puntaje 10) como pilar central de la gestión estratégica, afirmando que: “el líder debe tener claridad sobre los contenidos, las rutas de aprendizaje, los procesos de evaluación y la normatividad. Si no domina estos temas, no puede orientar adecuadamente ni tomar decisiones acertadas”. Esta competencia, según ella, permite direccionar adecuadamente los procesos escolares, garantizando eficacia institucional.

La responsabilidad (puntaje 9) fue otra característica destacada, relacionada con el compromiso constante con la planificación, la supervisión y el cumplimiento de metas, lo cual impacta directamente tanto en la gestión como en el ejemplo motivador hacia el equipo docente: “dirigir implica compromiso, cumplimiento y coherencia. No basta con estar en el cargo, hay que estar presente y responder con seriedad”.

Con un puntaje de 8, la comunicación asertiva fue valorada por su efecto en la motivación docente y el fortalecimiento del clima organizacional: “el liderazgo necesita saber transmitir, escuchar y orientar sin imponer. Un buen coordinador dialoga, no solo informa”. Esta habilidad facilita relaciones efectivas con docentes, estudiantes y familias, promoviendo una cultura de confianza.

La imparcialidad (puntaje 7), entendida como justicia en la toma de decisiones, fue reconocida por su impacto en la credibilidad del liderazgo, lo que reduce tensiones internas y contribuye a un ambiente institucional armónico.

Otras competencias, como la pasión por el trabajo (6), la empatía (5) y el servicio (4), fueron asociadas a la dimensión humana del liderazgo, fortaleciendo la cercanía con los docentes y su identificación con los objetivos institucionales. Estas cualidades, si bien no lideran la escala, complementan el ejercicio del rol directivo al nutrir el compromiso emocional del equipo.

Por último, se mencionaron aspectos como la integridad (3), la resiliencia (2), el respeto (1) y la humildad (1), que, aunque reconocidos como importantes, fueron considerados menos determinantes en la dinámica directiva cotidiana: “son importantes, claro que sí, pero en la práctica hay otros atributos que pesan más en la gestión diaria”.

En conclusión, las competencias que emergen como prioritarias para el liderazgo directivo en básica primaria: conocimiento, responsabilidad, comunicación e imparcialidad, se configuran como elementos clave para orientar estratégicamente la institución, mantener motivado al personal docente y garantizar una educación de calidad. Las cualidades éticas y emocionales complementan este perfil, aportando a una visión integral del liderazgo en contextos educativos exigentes.