

**CARACTERIZACIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO DE LOS EQUIPOS DE GESTIÓN DEL
COLEGIO CALASANZ DE CÚCUTA**

Mg. Claudia Virginia Becerra Márquez

Sandra Mariela Parada Rondón

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Facultad de Educación

Universidad de La Sabana

Chía, septiembre 2020

**CARACTERIZACIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO DE LOS EQUIPOS DE GESTIÓN DEL
COLEGIO CALASANZ DE CÚCUTA**

Eje de Profundización: Clima y Cultura Organizacional

Claudia Virginia Becerra Márquez, Investigador Principal

Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, Universidad de La Sabana

Sandra Mariela Parada Rondón, Investigador Auxiliar

Magíster en Educación, Universidad Tecnológico de Monterrey

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Facultad de Educación

Universidad de La Sabana

Chía, septiembre 2020

ACTA DE SUSTENTACIÓN



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN


MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 10 de septiembre de 2020, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, la estudiante expuso y sustentó el trabajo de grado titulado: *"Caracterización del tipo de liderazgo de los equipos de gestión del colegio Calasanz de Cúcuta"* bajo la dirección de la docente Investigadora Claudia Virginia Becerra.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: *Sandra Mariela Parada Rondón*, los jurados le otorgaron la calificación de:

Notable (4.2)


Mg. CLAUDIA MONROY
Jurado


Mg. LAURA CUBILLOS
Jurado


Mg. ANGELA RUBIANO BELLO
Coordinadora Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

AGRADECIMIENTOS

Gracias por el amor eterno de Dios que se hace presente en mi familia maravillosa,
mi vocación, mi todo, la razón de vivir cada día con alegría, amor y entrega.

A Raúl, mi esposo, mi compañero de vida, por su apoyo, motivación constante, por creer en mí, por su
amor incondicional que me ha permitido ser.

A Nana. Alejo y Raulito, por estar siempre animándome, por ser mi total felicidad, por ser ejemplo de
estudio, dedicación y esfuerzo.

A mi mamá quien siempre me motivó a estudiar, a superarme, para ella mi eterna gratitud.

A Calasanz, por fortalecer mi vocación de maestra a través de la educación en Piedad y Letras a niños y
jóvenes.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. JUSTIFICACIÓN.....	12
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	14
4. OBJETIVOS.....	15
4.1. Objetivo general.....	14
4.2. Objetivos específicos.....	14
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	16
5.1. Misión.....	18
5.2. Visión.....	18
5.3. Objetivos institucionales.....	18
5.4. Planta de personal.....	19
5.4.1. Gestión directiva.....	19
5.4.2. Gestión académica.....	19
5.4.3. Gestión administrativa y financiera.....	19
6. MARCO TEÓRICO.....	22
6.1. Clima organizacional.....	21
6.1.1. Clima escolar.....	21
6.2. Liderazgo.....	22
6.2.1. Liderazgo educativo.....	23
6.2.2. Tipos de liderazgo.....	24
6.2.3. Modelo de liderazgo compartido.....	26
7. ESTADO DEL ARTE.....	31
8. METODOLOGÍA.....	33
8.1. Tipo de estudio.....	32
8.2. Población y muestra.....	33
8.3. Categorías de análisis.....	33
8.3.1. Liderazgo transformacional.....	33

8.3.2. Liderazgo compartido.....	34
8.3.3. Liderazgo en la Provincia Nazaret.....	35
8.4. Ruta metodológica.....	36
8.5. Instrumento.....	38
9. ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
9.1. Descripción de la muestra.....	42
9.2. Análisis psicométrico coeficiente alfa cronbach.....	43
9.3. Análisis de categorías.....	44
9.3.1. Pensamiento estratégico-Gestión del aprendizaje (estimulación intelectual)	44
9.3.2. Motivación por inspiración.....	45
9.3.3. Consideración individualizada.....	47
9.3.4. Carisma-influencia idealizada atribuida.....	47
9.3.5. Carisma -influencia idealizada conductual.....	49
9.4. Análisis comparativo con la batería psicosocial 2019.....	52
10. CONCLUSIONES	57
11. RECOMENDACIONES	59
12. REFERENCIAS	63
ANEXOS.....	66

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 ESTADO DEL ARTE	31
TABLA 2 COMPARACIÓN DE CATEGORÍAS DE LIDERAZGO	37
TABLA 3 ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	45
TABLA 4 MOTIVACIÓN POR INSPIRACIÓN.....	46
TABLA 5 CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	47
TABLA 6 CARISMA-INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA	48
TABLA 7 CARISMA- INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL.....	49
TABLA 8 RESUMEN ANÁLISIS DE CATEGORÍAS.....	52
TABLA 9 DIMENSIÓN LIDERAZGO Y RELACIONES EN EL TRABAJO	54
TABLA 10 RELACIÓN MLQ-5X - BATERÍA PSICOSOCIAL	55
TABLA 11 PLAN DE INTERVENCIÓN.....	59

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1: DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS.....	43
GRÁFICA 2: COEFICIENTE DE ALFA CRONBACH	44
GRÁFICA 3: ACTIVIDADES PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE GESTIÓN	46
GRÁFICA 4 ESPACIOS DE COMUNICACIÓN	47
GRÁFICA 5: ACTIVIDADES DE FORMACIÓN	48
GRÁFICA 6 :ACCIONES PARA UN AMBIENTE DE CONFIANZA	49
GRÁFICA 7 : POLÍTICAS DE TRABAJO.....	50
GRÁFICA 8: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	51
GRÁFICA 9 : CATEGORÍAS-RESULTADOS GENERALES	53
GRÁFICA 10: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	62

RESUMEN

El presente trabajo realiza la caracterización del liderazgo de los equipos de gestión del colegio Calasanz de Cúcuta, determina si responde a las necesidades actuales del contexto de la Escuela Pía, en el cual se insertan 197 colegios en todo el mundo. Para realizar esta caracterización se aplicó el instrumento MLQ-5x, el cual permite identificar el liderazgo transformacional en diferentes equipos de una organización.

Para el desarrollo de las categorías se compararon las establecidas por el instrumento MLQ-5x, las competencias del liderazgo compartido según Álvarez (2010) y las características de liderazgo que ha definido la Provincia Nazaret, de la cual hace parte el colegio Calasanz de Cúcuta. El liderazgo en los equipos de gestión se definió a partir de tres grandes categorías: Estimulación intelectual, Consideración individualizada, y Carisma.

El instrumento se aplicó a una muestra caso tipo, conformada por los líderes de equipos de gestión: coordinadora académica (1), coordinadores de convivencia (4), coordinadores de departamentos académicos (10), directora administrativa (1), coordinadora administrativa (1), coordinadora de talento humano (1), coordinadora de procesos de apoyo (1) y coordinador de calidad (1). Los resultados obtenidos fueron contrastados con la dimensión liderazgo y relaciones de trabajo, evaluados en batería de riesgo psicosocial 2019, la cual fue aplicada a los 119 trabajadores.

Los resultados más significativos estuvieron orientados en tres aspectos: el liderazgo ejercido en los equipos de gestión del colegio Calasanz Cúcuta posee las características del liderazgo compartido que requiere la Escuela Pía; la necesidad de fortalecer las competencias de: Estimulación intelectual, consideración individualizada y carisma-influencia idealizada atribuida y la pertinencia de replicar la investigación en los otros colegios de la Provincia Nazaret (Colombia, Ecuador y Perú).

El análisis de los resultados permitió generar un plan de intervención para fortalecer la formación en las competencias del liderazgo compartido, que impactará positivamente el fortalecimiento institucional.

PALABRAS CLAVE:

Liderazgo, gestión educativa, gestión de personal, características directivas.

ABSTRACT

The present work characterizes the leadership of the management teams of the Calasanz School in Cúcuta, determines whether it responds to the current needs of the context of the Escuela Pía, in which 197 schools are inserted worldwide. To perform this characterization, the MLQ-5x instrument was applied, which allows to identify the transformational leadership in different teams of an organization.

For the development of the categories, those established by the MLQ-5x instrument, the competencies of shared leadership according to Alvarez (2010) and the leadership characteristics defined by the Nazareth Province, of which the Calasanz school of Cúcuta is part, were compared. Leadership in management teams was defined from three main categories: Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, and Charisma.

The instrument was applied to a model case sample, consisting of management team leaders: academic coordinator (1), cohabitation coordinators (4), coordinators of academic departments (10), administrative director (1), administrative coordinator (1), human talent coordinator (1), coordinator of support processes (1) and quality coordinator (1). The results obtained were contrasted with the leadership dimension and working relationships, assessed in psychosocial risk battery 2019, which was applied to the 119 workers.

The most significant results were oriented in three aspects: the leadership exercised in the management teams of the Calasanz Cúcuta school, has the characteristics of the shared leadership required by the Escuela Pía; the need to strengthen the competencies of: Intellectual stimulation, individualized consideration and assigned idealized charism-influence and the relevance of replicating research in the other schools of the Nazareth Province (Colombia, Ecuador and Peru).

The analysis of the results led to the generation of an intervention plan to strengthen training in the competencies of shared leadership, which will positively impact institutional strengthening.

Keywords:

Leadership, educational management, personnel management, management characteristics

1. INTRODUCCIÓN

Lepeley (2003), refiere que el liderazgo en las instituciones educativas tiene una incidencia fundamental en un clima laboral favorable que permita logro de los objetivos institucionales y el mejoramiento continuo que lleve a la constante gestión del conocimiento y a la transformación de la sociedad.

El propósito de esta investigación es el de caracterizar el liderazgo que se ejerce en los diferentes equipos de gestión del colegio Calasanz de Cúcuta teniendo como referentes las clasificaciones de liderazgo: autocrático, laissez faire, transformacional, transaccional y compartido. Lo anterior permite determinar en donde se clasifican los líderes institucionales, con el fin de plantear un proceso formativo que permita adquirir las competencias de un liderazgo antropológico. En este enfoque se puede clasificar el liderazgo compartido, que promueve la toma de decisiones colegiadas desde los aportes de los miembros.

En los primeros capítulos se presenta el marco institucional, la justificación, una exposición breve de los antecedentes de investigaciones que han abordado el tema de liderazgo y se expresan las razones por las cuales se realiza este trabajo. Posteriormente se formula el problema a resolver y la pregunta de investigación desde el tema de clima laboral y liderazgo. Luego, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que desglosan las metas que conllevarán al logro del objetivo del proyecto.

En el marco teórico se presenta la conceptualización de clima laboral, la influencia del liderazgo en el clima laboral, el liderazgo desde diferentes referentes y sus características. También se presenta el concepto de liderazgo compartido y las competencias que lo identifican.

En el estado del arte se abordan investigaciones de maestría en el ámbito nacional e internacional, estas últimas desarrolladas en el contexto latinoamericano cuyos resultados giran en torno a los modelos de liderazgo, el impacto del liderazgo educativo en el clima escolar, el componente pedagógico y las competencias que debe desarrollar el líder educativo.

La metodología se desarrolla desde el enfoque mixto con énfasis cualitativo. Se aplica el instrumento MLQ-5X en los líderes de gestión institucional, para el cual se toma una muestra a conveniencia: Estos resultados se contrastan con los obtenidos en la dimensión liderazgo y relaciones de trabajo, evaluados en batería de riesgo psicosocial 2019. Los datos recolectados con su posterior análisis permiten caracterizar el tipo de liderazgo de los líderes de los equipos de gestión y revisar si contiene los elementos del liderazgo compartido que promueve la Provincia Nazaret, a la cual pertenece el colegio Calasanz de Cúcuta.

El análisis de los resultados en cada categoría posibilita establecer las líneas que es necesario priorizar en la formulación de un plan de intervención, las cuales conllevan al fortalecimiento del liderazgo compartido en los equipos de gestión. De acuerdo con el análisis realizado, los aspectos que conforman el plan de intervención son:

1. Competencia de pensamiento estratégico: planeación estratégica, pensamiento creativo y gestión del conocimiento.
2. Competencia de las relaciones personales: espiritualidad calasanziana, comunicación no violenta.
3. Competencia de la organización de los equipos de trabajo: liderazgo compartido, organización y metodologías de trabajo.

La Provincia Nazaret, a la cual pertenece el colegio Calasanz Cúcuta, está conformada por diez instituciones educativas, con diferente grado de madurez en la organización, por lo tanto, se considera pertinente replicar esta investigación.

2. JUSTIFICACIÓN

El colegio Calasanz de Cúcuta es una institución de la Orden Religiosa de las Escuelas Pías, tiene 65 años educando integralmente a la niñez y juventud cucuteña. Hasta el año 2012 el liderazgo directivo era ejercido por religiosos, después queriendo vivir en la práctica el lema de la Orden Religiosa “Religiosos y Laicos una sola misión”, se nombran laicos en las direcciones y se inicia una nueva etapa de conformación de diferentes equipos de trabajo no solo locales sino provinciales.

De acuerdo con Leithwood (1994), existe una relación entre el liderazgo transformacional y el movimiento de las organizaciones educativas, además sostiene que el liderazgo en los centros educativos debe adaptarse a los cambios.

Desde el cambio en el 2012, la institución ha desarrollado procesos encaminados a la mejora continua, el fortalecimiento una cultura de calidad, la toma de decisiones colegiadas y la vivencia de un adecuado tono de las relaciones. Esto ha requerido la realización de procesos formativos en identidad, relaciones de trabajo, carisma educativo y funciones específicas. Todo lo anterior con un enfoque que intenta desarrollar un liderazgo compartido, que en la práctica está totalmente encarnado.

Los principios y valores que el liderazgo debe compartir con sus colaboradores no pueden habitar en el limbo burocrático de los voluminosos documentos institucionales. Para que puedan tener un valor útil y funcional deben integrarse en la actividad habitual de los docentes en todos los ámbitos de su ejercicio profesional: el aula, los pasillos, los patios de recreo, las reuniones profesionales de coordinación o las reuniones de tutoría con los alumnos y familia (Álvarez, 2010).

El colegio Calasanz de Cúcuta como integrante de la Provincia Nazaret, tiene como tarea impulsar un liderazgo que se viva en la cotidianidad de la escuela, siguiendo las intuiciones de nuestro santo fundador expresado por Picanyol:

Ha de procurarse que el proyecto educativo sea compartido entre los directivos, administrativos, docentes y no docentes. Le recuerdo que es superior de esa casa de la Duquesa y que le oficio de superior comporta mucha obligación: Esté siempre vigilante: basta con que uno tenga como colaboradores a los mejores de la casa. (Picanyol, 1959, EP. 1237)

Actualmente se cuenta con diferentes equipos de gestión como son el consejo de rectoría, el comité económico, el equipo de presencia, los equipos de acompañamiento integral, el consejo académico y los departamentos de áreas.

Se inició una metodología de liderazgo compartido que permite la toma de decisiones de manera colegiada. Sin embargo, no se avanza en el planteamiento de nuevas intenciones y se evidencian resistencias

a nuevas experiencias, por tener muy marcada la tendencia a pensar "todo pasado fue mejor", "vamos a bajar la calidad", el temor a vivir nuevas propuestas hace que el pensamiento creativo sea enunciado solo por algunos colaboradores y por lo general se espera que estas nuevas ideas sean planteadas solo por los directivos.

La habilidad para influir y controlar el estado emocional de la organización es fundamental, para crear confianza en los colaboradores y movilizar sus energías hacia objetivos que benefician a todos, porque incrementa el valor añadido de la organización (Álvarez, 2010)

Establecer mediante un proceso objetivo, cuál es el tipo de liderazgo que se vive en el colegio y hacer su posterior caracterización, permitirá encontrar áreas a fortalecer, r mediante la formulación de un plan que desarrolle las competencias del tipo de liderazgo más acorde con la misión institucional.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Las instituciones educativas según la normatividad vigente del Ministerio de Educación Nacional, plantea la conformación de equipos como parte del gobierno escolar tales como: el consejo directivo, el consejo estudiantil y el consejo académico entre otros. La Provincia Nazaret conformada por los colegios Calasanz de Colombia, Ecuador y Perú ha definido, sin desenmarcarse de las leyes educativas vigentes en cada uno de los países, los siguientes equipos de gestión, en cada una de las instituciones: Equipo de presencia, Comité económico, Consejo de Rectoría, Comité de Calidad Calasancia y Consejo Académico, los cuales tienen carácter estratégico y ejecutivo en diferente proporción.

A partir del momento en que delegan la gestión directiva a cargo de laicos y ante la conformación de los equipos anteriormente mencionados, se promueve la toma de decisiones colegiadas, mediante el discernimiento personal y comunitario, iniciando la vivencia de liderazgo compartido. Sin embargo, no existe claridad sobre la práctica de este tipo de liderazgo porque los colaboradores que lideran los grupos no han desarrollado las competencias que caracterizan este liderazgo y aún mantienen acciones del enfoque mecanicista y psicosociológico.

Este proyecto surge de la necesidad de fortalecer el liderazgo de los equipos de gestión del colegio Calasanz enmarcados en la normatividad de la organización de La Provincia Nazaret, mediante un diagnóstico que permita establecer y caracterizar el liderazgo que se practica actualmente, posibilitando proyectar un plan de intervención para el desarrollo de competencias de un liderazgo de enfoque antropológico que promueva el logro de los objetivos institucionales dentro de un clima laboral favorable, por lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el tipo de liderazgo que caracteriza los equipos gestión del colegio Calasanz Cúcuta?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general:

Establecer el tipo de liderazgo que caracteriza a los líderes de gestión del colegio Calasanz Cúcuta.

4.2 Objetivos específicos:

1. Diagnosticar el tipo de liderazgo que se ejerce en los equipos de gestión.
2. Caracterizar el tipo de liderazgo que responda a las necesidades actuales del contexto educativo en la Escuela Pía.
3. Formular un plan de formación para fortalecer el tipo de liderazgo que requiere el contexto educativo de la Escuela Pía, que permita mantener un adecuado clima laboral.

5. MARCO INSTITUCIONAL

El colegio Calasanz de Cúcuta, pertenece a la Orden Religiosa de las Escuelas Pías, la cual fue fundada en el siglo XVII por S. José de Calasanz (1557-1648) y dedicada a evangelizar mediante la educación a los niños y preferentemente pobres, por ello nos consagramos con un cuarto voto especial.

S. José de Calasanz, declarado en 1948 por el Papa Pío XII “Patrono Universal de todas las escuelas populares cristianas del mundo”, tiene la gloria de haber abierto en 1597 “la primera escuela pública popular gratuita en Europa” (Von Pastor). Proclamó el derecho a la educación de todos los niños y luchó por ello, siendo perseguido por este motivo. Pero tuvo un rotundo éxito en su propósito, pues respondió a los retos y necesidades de su época.

En 1617 se fundó la Congregación Paulina de Clérigos Regulares Pobres de la Madre de Dios de las Escuelas Pías (el nombre paulino viene del Papa Paolo V que la aprobó), que Gregorio XV elevó a Orden Religiosa en 1621 con el nombre actual. Pronto se extendió por toda Italia y Europa central. Actualmente está difundida en 4 continentes (Europa, Asia, África y América). Somos más de 1.300 religiosos.

Por más de cuatro siglos, los Escolapios han estado siempre con otros a la cabeza de la educación y, hoy como ayer, se preocupan por la formación de los niños, especialmente de los más desamparados, y por los sueños y aspiraciones de la juventud. Esta misión no la lleva adelante solos, la comparten con más de cien mil laicos y con las congregaciones religiosas femeninas y masculinas que forman la gran Familia Calasancia.

El Colegio Calasanz de la ciudad de Cúcuta surgió gracias a una iniciativa que conjugó esfuerzos del clero diocesano y el gobierno departamental. Era el año de 1952, los padres escolapios venían trabajando en Medellín desde 1950 y al mismo tiempo el Dr. Lucio Pabón Núñez oficiaba como embajador de Colombia ante Portugal. Las conversaciones iniciales fueron adelantadas por el R.P. Daniel Jordán y el Administrador Eclesiástico de Nueva Pamplona Monseñor Norberto Forero con el R.P. Eliseo Díaz, rector del Colegio Calasanz de Bogotá. Es la ciudad de Madrid, los buenos oficios del Dr. Pabón y el deseo expreso de los clérigos norte santandereanos desembocaron en la solicitud formal de la apertura de un Colegio para la capital del departamento.

El 8 de febrero de 1954, inicia por primera vez labores académicas con 180 estudiantes. Hacia finales de 1975 el P. Tomás Saiz, Rector, ve amenazado el futuro de la institución: al hacer un balance del año, se encuentra con la triste situación de que, debido a los altos costo del mantenimiento, de los materiales pedagógicos, de los compromisos laborales y otros factores, definitivamente es imposible el sostenimiento

financiero de la institución. La Junta de Padres de Familia decide tomar la administración del colegio, quienes a partir de ese momento son los encargados de llevar las riendas económicas de la institución. La fórmula mantiene en la dirección educativa y religiosa a la comunidad de los P.P. Escolapios, propietaria del colegio, y la Asociación se encarga de la dinámica económica y administrativa.

La administración de la junta de padres de familia y la gestión pedagógica de los religiosos, garantizaba la permanencia de la finalidad educativa. El número de maestros era más representativo que la de maestras y se contaba con una comunidad de cuatro religiosos en promedio. En este año se formalizaron contratos a tiempo indefinido con los colaboradores y se gesta un compromiso total por mantener la calidad educativa.

Este tipo de contratación dejó de realizarse en los años ochenta donde se pasó a contratos de diez meses de duración, con una diferencia salarial entre los que impartían clases en primaria y secundaria, siendo estos últimos mejor remunerados. Lo anterior incidía en el clima laboral y marcaba diferencias en el trabajo en equipo entre las secciones de preescolar, primaria y secundaria.

Solo hasta el año 1995 en cumplimiento a la ley 115 de educación se establece que a los maestros se les cancele de acuerdo con el escalafón docente, pero continúan los contratos solo a diez meses. Para generar más ingresos algunos maestros ejercían su labor en otra institución educativa a la vez, principalmente en el sector oficial, por tal motivo solicitaban un horario especial de salida lo cual generaba que maestros tuvieran que impartir sus clases siempre en las últimas horas de clase.

Hacia el año de 1996 se dio inicio a la coeducación permitiendo la matrícula de niñas en el grado Jardín de preescolar, se tuvieron algunos prejuicios por parte de la comunidad educativa del colegio sobre la posible afectación de la excelencia académica del colegio por el ingreso de las niñas, sin embargo el hecho de que se incorporaron procesualmente hizo que el clima educativo y el desarrollo de estrategias pedagógicas se optimizará, hasta el momento se mantiene muy buenos resultados académicos y de convivencia.

En el año 2007 inicia una nueva etapa para la administración del colegio debido a que la Provincia de la Escuelas Pías de Colombia inician el proceso para recobrar la administración del colegio, la cual estuvo a cargo de la asociación de padres de familia por cerca de treinta y dos años. Se inician nuevos cambios en la organización del personal y los estudiantes, creando cuatro secciones: sección infantil compuesta por los grados de preescolar a segundo, sección 3° a 5° de primaria, sección de 6° a 8° y sección de 9° a 11°, cada una con un coordinador de convivencia y un psicólogo para mejorar el acompañamiento integral a los estudiantes.

Durante esta nueva etapa se establece el consejo de rectoría como un nuevo equipo de trabajo conformado por los coordinadores de sección, director administrativo, coordinador académico, superior de la comunidad y rectoría con el fin de liderar los procesos operativos del colegio. A nivel salarial se inician las contrataciones a un año, mejorando notablemente la remuneración de los maestros y creando una mayor estabilidad laboral. Como estímulo a los trabajadores del colegio se ofrece otorgar beca del 80% a los hijos de los empleados que lleven al menos un año de labores. Cada una de esas acciones fortaleció el compromiso y trabajo institucional.

Desde el año 2010 se incrementan los concursos por méritos para acceder a vacantes de maestros en el sector educativo oficial y varios de los maestros con muchos años de trabajo en el colegio optan por esta posibilidad, esperando laborar en la mañana en el colegio y en la tarde en el sector oficial. Con el fin de no afectar el clima laboral por el cambio de horarios, ante la solicitud de laborar en dos colegios, la administración decide hacer nuevas contrataciones.

Lo anterior genera una nueva percepción de crisis, por la poca confianza de algunos integrantes de la comunidad con los nuevos docentes, argumentando que tienen poca experiencia. Ante esta realidad la institución genera unos procedimientos de acompañamiento y de formación para los maestros contratados con el objetivo de seguir manteniendo la calidad formativa que caracteriza a la institución.

Lo anterior se da paralelamente a la implementación y certificación del sistema de gestión de calidad del colegio creando un clima de organización y mejora continua en todos los procesos, el cual se ha asimilado de una buena forma por parte de la comunidad educativa en general. Todos en los diferentes equipos de gestión se sienten llamados a realizar aportes para mantener y mejorar la propuesta pedagógica del colegio.

Desde el año 2013 se ha venido implementando unidad en los aspectos pedagógicos, administrativos y económicos de los seis colegios Calasanz de Colombia. Han cambiado los esquemas de liderazgo, con laicos en las rectorías de los colegios y se han creado equipos de trabajo en las diferentes gestiones de los colegios que trabajan en red. Todo esto permite tener una mayor solidez pedagógica, compartir buenas prácticas y la generación de conocimiento. Todavía se presentan ciertas resistencias de trabajo frente este nuevo esquema, sobre todo en lo que se refiere a la toma de decisiones pues ya no se realizan en su totalidad en cada colegio, sino que deben ser consultivas y por lo tanto no son inmediatas.

Aún se sigue presentando el riesgo en la migración de docentes a las instituciones estatales para lo cual se están aplicando variadas estrategias formativas para fortalecer la identidad, el conocimiento y aplicación del modelo pedagógico. Contrario a la situación presentada con los maestros se cuenta con una mayor fidelidad al trabajo por parte de las personas de administración y de servicios generales, para los cuales es necesario mejorar aspectos de bienestar laboral como la formación y los estímulos.

5.1 Misión

Los colegios Calasanz de Colombia comparten la misión de la Escuela Pía y la visión de los colegios de la Provincia Nazaret. Esta última está conformada por las obras educativas ubicadas en Colombia, Ecuador y Perú.

Nosotros, escolapios, religiosos y laicos, como San José de Calasanz nos sentimos enviados por Cristo y la Iglesia a evangelizar educando desde la primera infancia a los niños y jóvenes, especialmente pobres, mediante la integración de Fe y Cultura (Piedad y Letras) para renovar la Iglesia y transformar la sociedad según los valores del Evangelio, creando fraternidad. Hemos recibido para ello un carisma que viene de Dios, una historia, una espiritualidad y una pedagogía propias, personas en comunión, escuelas e instituciones específicas, que nos permiten hacer presentes a Jesús Maestro y la Maternidad de su Iglesia a los pequeños.

5.2 Visión

La visión construida para el cuatrienio 2019-2022, con los aportes de los diferentes colegios de la sede Colombia de la Provincia Nazaret es:

En el 2022 los colegios Calasanz de Colombia, serán comunidades educativas posicionadas en clave de pastoral, lideradas por un equipo de educadores en formación constante; con una apuesta permanente por la innovación educativa y el Acompañamiento Integral contribuyendo a la transformación de la sociedad.

5.3 Objetivos institucionales

Por su carácter confesional se tiene el beneficio económico como medio que permite garantizar la disponibilidad de recursos, el equilibrio y solidez financiera a corto, mediano y largo plazo. Esto permite el logro de los objetivos institucionales que son:

1. Estructurar equipos que garanticen la toma de decisiones, para el cumplimiento de los objetivos a través de dinámicas sistémicas.
2. Fortalecer la didáctica en los procesos educativos y pastorales, mediante la reflexión y revisión en la gestión académica.
3. Visibilizar nuestra oferta educativa, haciendo énfasis en los elementos de la identidad calasancia mediante procesos estructurados de comunicación organizacional.

4. Fortalecer la integración de la familia en nuestras obras a través de actividades de formación y acompañamiento que afiancen su corresponsabilidad en la educación de los niños y jóvenes.
5. Acompañar a los estudiantes desde sus diferentes realidades mediante estrategias que ayuden a su desarrollo integral.
6. Alinear el sistema de gestión de calidad con los elementos de la identidad calasancia.

5.4 Planta de personal

Para los colegios Calasanz Cúcuta, cada una de las personas que interactúan en la prestación del servicio educativo, son denominadas “Educadores”. Actualmente se encuentran trabajando en la prestación del servicio educativo 84 maestros, 19 administrativos y 16 personas de servicios generales y de mantenimiento. De acuerdo con las diferentes gestiones o procesos se cuenta con los siguientes equipos de trabajo:

5.4.1. Gestión Directiva.

El equipo que lidera esta gestión es:

Consejo de Rectoría: El Consejo de Rectoría es el órgano colegiado de los directivos docentes calasancios encargado de la planeación, orientación, administración y supervisión del proceso educativo y de las relaciones del colegio con los padres de familia y el entorno. Está Integrado por: Rector, Vicerrector, Coordinador Académico, Coordinador del departamento de Pastoral y Coordinadores de Convivencia Escolar.

5.4.2. Gestión Académica.

Consejo Académico: El Consejo Académico se define como la instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento. De acuerdo con el art. 145 de la ley 115 de 1994 y al art. 24 del decreto 1860 de 1994, los integrantes del Consejo Académico son: Rector, Coordinador Académico y Coordinadores de departamentos.

5.4.3. Gestión Administrativa-Financiera.

Comité económico: Está conformado por la rectoría, la dirección administrativa y el gerente provincial. Este equipo es el encargado de la toma de decisiones en cuanto el uso de recursos financieros.

Equipo administrativo: Está conformado por la dirección administrativa, coordinación administrativa, coordinación de talento humano, Coordinación de servicios generales y de mantenimiento, auxiliares administrativas, auxiliar de contabilidad y el tesorero.

Además, se cuenta con personas que prestan el servicio de bienestar académico en dependencias como: enfermería, servicios computacionales y biblioteca.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Clima organizacional

El clima organizacional es el resultado de la interacción de la estructura objetiva de las instituciones compuesta por su organización, procesos, procedimientos, valores y objetivos, con el comportamiento de los colaboradores frente a esa estructura, influenciada por la percepción subjetiva, la motivación, las relaciones jerárquicas, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la satisfacción salarial y la recompensa.

Autores como Sudarsky y Méndez conceptualizan clima organizacional como:

El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas. (Sudarsky, 1977, p. 10).

El comportamiento se desarrolla y fortalece por la interacción de las personas en las instituciones creando un ambiente laboral propio que termina conformando un aspecto diferenciador.

La interacción de las personas en el marco de la “acción social” permite construir percepciones que por su origen e impacto colectivo se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que lo conforman. Tales percepciones influyen en los comportamientos y actitudes que las personas asumen en la organización (Méndez, 2006, p.30-31).

En las instituciones educativas la interacción humana se regula a partir de los valores, creencias y las normas establecidas. Es fundamental la toma de conciencia frente a las políticas institucionales, permitiendo su vivencia implícita en la cotidianidad y un sano equilibrio con las percepciones individuales y colectivas. Esto permitirá un adecuado clima organizacional que redunde en el logro de los objetivos institucionales.

6.1.1 Clima escolar.

El clima escolar ha sido definido como “espíritu de la escuela” (Perry, 1908, p. 304), “el corazón y el alma de la escuela” (Freiberg, 1999, p. 11), “la atmósfera, cultura, recursos, redes interpersonales de la

escuela” (Loukas & Murphy, 2007, p. 293), “la existencia de buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa” (Murillo, 2008, p. 14). Estas definiciones toman el componente emocional de la interacción de los integrantes de la comunidad educativa, el cual es fundamental para las buenas relaciones entre líderes y los integrantes de sus equipos, así como entre pares, para desarrollo de los objetivos institucionales.

Una definición general que recoge, en cierta forma, todas las definiciones existentes:

Es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante a la vez de distintos procesos educativos (Cere, 1993, p 30).

El clima organizacional en la escuela es el resultado de la interacción de la estructura objetiva de las instituciones compuesta por su organización, procesos, procedimientos, valores y objetivos, con el comportamiento de los educadores frente a esa estructura, influenciada por la percepción subjetiva, la motivación, las relaciones jerárquicas, las relaciones interpersonales, la satisfacción salarial y la recompensa.

Uno de los factores que promueve un adecuado clima organizacional es el estilo de liderazgo. Los líderes educativos que consideran a sus colaboradores como el factor más importante para fortalecer la cultura y mantener un clima laboral positivo, tienen la claridad de que los valores se viven en la entrada del colegio, el aula de clase, en los patios de descanso, en las salas de maestros, en la atención de los servicios administrativos, es decir están inmersos en el diario vivir. Al mismo tiempo tienen una adecuada comunicación con las diferentes gestiones a nivel vertical y horizontal, provocando cambios positivos en la forma de trabajo.

6.2. Liderazgo

“Etimológicamente la palabra liderazgo tiene su raíz en la palabra inglesa *lead* que deriva de un antiguo término sajón o *leader*, ambas palabras son definidas como: dirigir guiar, conductor o jefe” (Flores, 2015)

El concepto de liderazgo según Flores (2015) es considerado en sus inicios como un inspirador, aquel que nacía con dotes divinas y generalmente se identificaba con el género masculino. Lo anterior permite identificar al líder como ese individuo con cualidades innatas para dirigir, se asimilaba al género masculino representado en los caudillos que encabezaban las luchas por los territorios y su libertad.

La Real Academia de la Lengua Española (2014), lo define de manera breve como: “Ejercicio de las actividades del líder” o “situación de superioridad en que se halla una institución, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

A partir del año 1940 aparecen diferentes acepciones del concepto de liderazgo respondiendo a diferentes disciplinas como la psicología social, la administración, las ciencias políticas y la educación. El diccionario de las ciencias de la conducta (1956), lo define como “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Existe un gran número de conceptualizaciones de líder, una síntesis de las diferentes definiciones fue la realizada por (Gibb, 1960).

El líder es la persona que desempeña el rol en una institución; el líder como modelo que guía la conducta de los miembros del grupo; es la persona que ejecuta prácticas de liderazgo; líder en términos de elección socio métrica; líder, como el miembro que ejerce influencia sobre otros; y líder cuando la influencia es voluntariamente aceptada o compartida. (p.58)

El líder más allá de desempeñar su rol en la búsqueda de resultados cuantificables acorde a los objetivos de su organización debe tener las cualidades para cohesionar el equipo que dirige, valorar las capacidades de sus integrantes e influenciar por la coherencia de sus actuaciones.

6.2.1 Liderazgo educativo

La evidencia científica muestra que el liderazgo educativo ejercido por el director y su equipo directivo es un factor capaz de producir cambios en la organización escolar que mejoran la calidad de los aprendizajes de los estudiantes” (Leithwood, Sammons, Harris & Hopkins, 2006). Lo anterior reafirma la importancia del cuidado en la formación del liderazgo de estos equipos, para lograr transformaciones en la mejora continua de los procesos pedagógicos de las instituciones.

Los resultados de una institución educativa se miden de alguna forma por el liderazgo que se ejerce en ellas. (Donaldson 2006), expresa que el liderazgo escolar se define por la movilización que tienen los integrantes de una institución en la búsqueda de mejorar las prácticas educativas para que el aprendizaje se optimice.

En Australia, se ha potenciado un cambio paradigmático que abandone la idea de un liderazgo

solitario ejercido por un director(a) a un liderazgo distribuido ejercido por distintos actores del sistema educativo (Dinham, Anderson, Caldwell & Weldon, 2011). El liderazgo autoritario, de manera vertical, no permite que las diferentes gestiones de las instituciones educativas propongan y dinamicen acciones que respondan a las verdaderas necesidades de la comunidad educativa. En cambio, cuando el liderazgo es compartido, el análisis de las diferentes realidades a partir de los aportes de los integrantes de la institución permite un mejor análisis de la realidad que conlleva a una adecuada toma de decisiones.

Diversos autores reafirman la importancia del liderazgo ejercido en equipo y su aporte a la calidad educativa:

El liderazgo pedagógico ejercido por el director y su equipo ha surgido como una función importante que fortalece el vínculo con los docentes y cambia el foco del trabajo de los directores. De esta forma, los estudios se han centrado en identificar competencias que deben poseer el director y su equipo directivo para poder ejercer un liderazgo pedagógico de cara a incrementar los resultados de aprendizaje de los estudiantes y de la organización (Anderson, Leithwood y Strauss, 2010 p.319; Robinson, 2010 p.12).

Los cambios en el mundo actual y la necesidad de afrontar las nuevas demandas educativas han generado una transición entre un liderazgo jerárquico y autoritario por un liderazgo circular en donde se visualizan los aportes de los diferentes integrantes de las instituciones educativas en la búsqueda de la solución a posibles problemas y a generar una cultura de mejora continua.

6.2.2. Tipos de liderazgo.

Existe variada bibliografía que tipifica el liderazgo, para este estudio tomaremos en cuenta el enfoque del comportamiento, el cual enfatiza en la gestión para el cumplimiento de objetivos, así como en la gestión de las personas.

El comportamiento del líder orientado hacia las tareas proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo. El líder con una orientación hacia las personas se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores. Se considera que el líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambos comportamientos (Horton y Farnham, 2007, p. 434)

El balance entre la orientación del líder hacia el cumplimiento de objetivos y la dirección de las personas, aunque puede definirse como el ideal, transita entre actuaciones en donde por conseguir el logro de los objetivos en menor tiempo se tomen decisiones verticales a partir de las

consideraciones del líder o por el contrario por dar demasiada consideración a las personas les permiten realizar sus actividades sin acompañamiento ni control.

- a. **Liderazgo autocrático:** Ayaub (2011), pone de manifiesto que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Un líder autoritario, cuya motivación sea el reconocimiento logrado por la producción de sus colaboradores desecha la posibilidad de reconocerse valioso y trascender en la organización.

Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa (French y Raven, 1959/2001). Sin embargo, esa obediencia no es inspirada por las características del líder sino por el cargo que ostenta, poniendo en riesgo el clima laboral debido a que se genera tensión, por temor a no corresponder a lo que solicite el líder.

- b. **Liderazgo laissez-faire:** Para Jiménez y Villanueva (2018) este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Para (Robbins, 2002), es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente.

Este tipo de liderazgo se descarga en los colaboradores quienes son los generadores de las ideas y a su vez quienes desarrollan las tareas, llevando las instituciones a una situación de riesgo porque al no existir articulación entre los líderes y colaboradores los objetivos institucionales difícilmente se cumplen.

Este liderazgo contrasta con el autocrático pues se enfoca en el extremo de dejar que hagan, generando equivocadamente un supuesto nivel de confianza. Ante la ausencia de orden, acompañamiento y seguimiento se genera desmotivación afectando la creatividad y eficacia de los trabajadores.

- c. **Liderazgo transaccional:** Este modelo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados (Barbosa y Contreras, 2013). Este liderazgo fundamenta la

motivación en acciones externas como la recompensa por metas cumplidas generando competencia entre los integrantes y dificultades en la sinergia del equipo. Para este tipo de líderes el Ethos personal está en segundo plano.

El líder que cumple con las expectativas del grupo y que permite alcanzar las metas previstas provee una fuente de recompensa para otros, quienes en intercambio le otorgan estatus, estima y la posibilidad de mayor influencia (Hollander y Julian, 1970, p. 35).

La transacción de recompensa es el núcleo de este liderazgo, el empleado cumple los objetivos recibe retribución y por tal motivo este último genera reconocimiento al líder. Cuando en uno de los sentidos de la relación no se otorga la recompensa, el liderazgo se desvirtúa.

Un líder educativo que tenga como centro de su gestión el Ethos personal, vincula a sus colaboradores a partir de sus motivaciones intrínsecas y promueve el trabajo en equipo, permitiendo que los dones y talentos se complementen para la consolidación y proyección de las instituciones

- d. Liderazgo transformacional:** Se puede afirmar que es el contraste del liderazgo transaccional, el líder es respetado por sus dones y no por el cargo que ostenta o las recompensa que otorga. Los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano y Castro, 2008).

El líder que inspira con su ejemplo y vive los valores de la organización, tiene mayor posibilidad de generar motivaciones intrínsecas en los integrantes de su equipo para el desarrollo y ejecución de actividades y proyectos, potenciando de esta manera el clima escolar.

En este liderazgo que motiva con su gestión, proporcionando un nivel de confianza entre sus colaboradores que potencia el aprendizaje y la creatividad para la solución de metas, se enmarca el liderazgo compartido un nuevo modelo que no se ejerce de manera ejecutiva, sino de forma democrática.

6.2.3 Modelo de liderazgo compartido.

Para Álvarez (2010), las organizaciones están compuestas por personas con capacidades, percepciones, intereses y objetivos distintos que no siempre coinciden con el plan estratégico de la organización. Se necesitan equipos directivos que aglutinen conocimientos, habilidades y aptitudes distintas y complementarias, capaces de responder a los retos de la organización.

Este tipo de liderazgo permite influir positivamente en la organización e identificar líderes potenciales en los equipos que permitan desarrollar unas relaciones de trabajo que se concentren en las personas como principales agentes de innovación y creatividad. Para esto es necesario inspirar confianza, apoyar las ideas creativas, contribuir con el bienestar de las personas y sobre todo enfocarse en lo positivo que realizan cada uno de los colaboradores y formar en aquello negativo que se detecta en su desempeño.

Adizes (1994) responde al reto del liderazgo compartido presentando un modelo organizativo tan sugerente que vincula los distintos ámbitos de la organización a las capacidades y habilidades que deben desarrollar los responsables para gestionar en clave de éxito la empresa.

El arte de dirigir personas no se realiza de manera individual, por el contrario, es una capacidad que se desarrolla mediante la interacción con el otro, en la búsqueda del bien común a partir de los aportes colectivos de personas que reconocen su bondad y la de los demás, indiferente del rol que cumple en los equipos. Estos aportes que se ofrecen en libertad sin esperar solo el reconocimiento y la recompensa tienen como fin último el aporte a la comunidad para su crecimiento y bienestar.

Según Álvarez (2010), las competencias que se deben desarrollar en el liderazgo compartido son las siguientes:

1. Competencia de pensamiento estratégico: hace referencia a habilidades para prever resultados y orientar todas sus actuaciones hacia un proyecto de misión compartida que defina el tipo de educación que ofrecen.
2. Competencia de gestión del aprendizaje: Los líderes contribuyen indirectamente al aprendizaje de los alumnos, a través de su influencia sobre otras personas (sobre todo, profesores y familias) y a través de la creación de un clima de trabajo ordenado.
3. Competencia de las relaciones personales: claridad de ideas, autoridad fundamentada en el prestigio profesional, capacidad de diálogo, de escucha, de empatía, de mantener el contacto, de interesarse por su gente, de disponibilidad, de dedicación y compromiso.
4. Competencia de la organización de los equipos de trabajo: proponer formas y métodos de trabajo, facilitar todo tipo de recursos, sobre todo los funcionales, crear y animar estructuras.

Estas cuatro competencias que deben desarrollar los líderes conllevan a una reflexión estratégica impulsada por el planteamiento de hipótesis, con una observación detallada de la realidad, del contexto

interno y externo. La recolección de datos y su posterior análisis permitiría aceptar o rechazar los planteamientos. Lo anterior ayudaría a evitar la búsqueda de soluciones por reacción, de los líderes autoritarios que solo mitigan las situaciones a corto plazo llevados por la emocionalidad sin tener en cuenta las propuestas que puede formular su equipo.

El animar la conformación de estructuras que propongan activamente soluciones prospectivas desde los dones que los caracterizan permite el trabajo en un clima escolar favorable en donde las personas son el principal factor de cambio.

Un estudio elaborado en el contexto del seminario permanente del ICE de la Universidad de Deusto (2002), plantea las siguientes reivindicaciones de los profesores a sus directores y directoras respondiendo a la pregunta de "¿Qué pedirías a tus directivos para sentirte satisfecho con tu trabajo en el centro?"

1. Una presencia activa de los directivos que facilite el trabajo de los profesores en el aula.
2. Una dirección que facilite los medios para que los profesores alcancen mejores resultados en su trabajo con los alumnos.
3. Una dirección que valore reconozca e incentive el trabajo bien hecho.
4. Un mayor apoyo humano a la actividad profesional.
5. Una mayor preocupación por las necesidades de los profesores y una comunicación personal más frecuente.
6. Una mejor distribución y organización del tiempo dedicado a los alumnos, a la formación y a la preparación en equipo de la actividad educativa.

Se puede concluir que el liderazgo en los diferentes niveles de la organización afecta positiva o negativamente en la vivencia de un clima laboral que brinde bienestar y fidelización con el trabajo. Por lo anterior es necesario que el perfil de ese líder no se centre solo en las habilidades de dirección, sino el desarrollo de habilidades humanas de escucha y acompañamiento a sus colaboradores.

Etling (2005) afirma que la formación de un equipo de trabajo profesional es un proceso gradual que requiere tiempo, habilidad y paciencia para hacerlo crecer y consolidarlo alrededor de un propósito y una misión que los mismos integrantes del equipo deben asumir como compromiso.

El desarrollo de las competencias del liderazgo compartido se realiza mediante un proceso formativo, que parte del diagnóstico de éstas, para determinar las líneas de aprendizaje que son sujetas de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación. Todo esto precedido por la toma de decisión de la institución de fomentar este tipo de liderazgo.

Uno de los factores que influye en el adecuado clima institucional es el ejercicio del liderazgo, aquel que tiene como centro, la vinculación del grupo de colaboradores en el logro de los objetivos externos e internos de la institución. Dentro de los diferentes tipos de liderazgo, el denominado compartido, no solo se enfoca en la aplicación de las competencias de dirección, sino también en aquellas que permiten el desarrollo del factor humano institucional. Las competencias de este tipo de liderazgo: gestión del aprendizaje, pensamiento estratégico, relaciones personales y la organización de equipos de trabajo, se tomarán como las categorías de esta investigación.

7. ESTADO DEL ARTE

La tabla 1 muestra la revisión crítica de investigaciones cuyo tema principal es el liderazgo ya sea escolar, directivo, compartido y su influencia en el clima escolar o en la eficacia de las instituciones. Se hizo una búsqueda dentro del ámbito nacional encontrándose tres trabajos de la Universidad de La Sabana, igualmente en el ámbito internacional se encontraron seis investigaciones de las universidades: Austral de Chile, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Toronto, Navarra y Granada

Tabla 1 *Estado del arte*

Investigación	Autor(es)	Institución	Aportes a la investigación
Estudio de impacto de la maestría en dirección y gestión de instituciones educativas desde las competencias de liderazgo e innovación.	María Claudia Panesso Natera, Narda Yolima Puerto Fonseca (2017)	Universidad de la Sabana/Facultad de Educación	Las Competencias del directivo, conceptualización del liderazgo directivo y liderazgo en las organizaciones educativas.
Propuesta para fortalecer el liderazgo directivo en dos instituciones educativas oficiales de Bogotá	Adriana Paola Baquero Villalba, Guiiovanna del Pilar Rodríguez García (2016)	Universidad de la Sabana/Facultad de Educación	Metodología. Análisis de la situación. Lineamientos para el liderazgo efectivo y la propuesta de intervención.
El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes	Pablo Castillo Armijo, Ignasi Puigdemívol Aguadé, Serafín Antúnez Marcos (2017)	Universidad Austral de Chile. Facultad de educación	Referentes teóricos, el enfoque metodológico. Discusión de los resultados (Tipos de liderazgo).
Gobierno colegiado: una propuesta para la dirección de las personas	Dr. Claudia Fernanda Monroy, Laura Marcela Cubillos González (2014)	Universidad de la Sabana/ Facultad de educación	Marco teórico de liderazgo compartido. Diagnóstico y matriz de hallazgos.
Rediseño de la teoría científica del trabajo basado en las competencias de liderazgo: nueva perspectiva de la estandarización	Juan Carlos Pacheco Silva (2010)	Universidad de Navarra/instituto empresa y humanismo programa doctoral en gobierno y cultura de las organizaciones	Marco teórico sobre modelos directivos y sus competencias. El modelo de motivación de Juan Antonio Pérez López.
Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela	Stephen Anderson (2010)	Universidad de Toronto, Canadá	Conceptualización de liderazgo educativo.
Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas	Valeria Pinto, Sergio Galdames y Simón Rodríguez (2010)	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile	Elementos posibles para la elaboración de un plan de formación
La Incidencia del Liderazgo y el Clima Escolar en la Satisfacción Laboral de los Docentes en América Latina	Cynthia Martínez-Garrido (2017)	Universidad de Granada España	Revisión literaria del papel de la dirección en el clima escolar
El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en los resultados de aprendizaje. regiones de Chile.	Claudia Flores Ramos (2015)	Universidad de Granada, España.	Conceptualización de liderazgo y aplicación del instrumento MLQ-5x.

Nota: Elaboración propia

La revisión de las fuentes anteriormente mencionadas, permiten fortalecer las bases conceptuales sobre liderazgo, específicamente el educativo y su incidencia en el clima laboral, así como el impacto en los procesos de aprendizaje. La investigación de Flórez (2015) proporciona los instrumentos que se utilizarán para caracterizar el liderazgo de los equipos de gestión.

El análisis de los resultados y conclusiones de las investigaciones permiten plantear que hay esfuerzos para encaminar el liderazgo de las instituciones educativas hacia un enfoque antropológico llámese liderazgo colegiado o compartido.

Cabe acotar que los estudios se han desarrollado solo en la población de líderes pedagógicos, dejando a un lado los líderes de los procesos de apoyo que, aunque directamente no tienen responsabilidades pedagógicas, su manera de gestionar los equipos a cargo inciden en el clima escolar, factor fundamental de las instituciones educativas.

8. METODOLOGÍA

En este capítulo se presentan los procedimientos que se implementaron para realizar la investigación: enfoque, el tipo de estudio, la descripción de la población y muestra de estudio, los criterios de selección y perfil de los participantes, la declaración de los aspectos éticos y los instrumentos. En este último apartado se describirá la matriz de categorías.

La investigación estuvo orientada a conocer el liderazgo en los equipos de gestión del Colegio Calasanz Cúcuta, participantes en el estudio.

Con un enfoque descriptivo, pretende esquematizar un estilo de liderazgo a partir de lo expresado por los líderes participantes, de acuerdo con Hernández Sampieri (1998) “la investigación descriptiva permite detallar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60).

8.1 Tipo de estudio

Para Sampieri, Fernández y Mendoza (2008).

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.534)

Este estudio se plantea caracterizar el tipo de liderazgo, para esto es necesario partir de un diagnóstico individual que arrojará información, la cual que será analizada para formular el tipo de liderazgo de la institución y generar unas determinadas conclusiones. Lo anterior conllevará a la toma de decisión acerca del diseño de un plan de intervención encaminado a fortalecer el liderazgo.

La investigación es mixta con énfasis cualitativo. Para realizar el diagnóstico se aplica un instrumento con preguntas cerradas y abiertas que generan unos datos los cuáles serán analizados para establecer y caracterizar el tipo de liderazgo.

El alcance de la investigación está determinado para la población administrativa-directiva quienes serán objeto del plan de intervención planteado cuya meta es fortalecer el liderazgo de acuerdo con los hallazgos, mediante una metodología formativa, participativa y una evaluación de contraste mediante la aplicación nuevamente del instrumento y el desarrollo de acciones en el ejercicio del liderazgo.

8.2. Población y muestra

El Colegio Calasanz de Cúcuta, tiene una planta de personal de 119 que se encuentran distribuidos de la siguiente forma: 84 maestros, 19 administrativos y 16 personas de servicios de apoyo (servicios generales).

La técnica de muestreo es no probabilística, muestra de casos tipo. Se escoge por ser adecuada para el logro de los objetivos de la investigación. Como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014), se escogen por la riqueza y profundidad y calidad de la información.

La muestra será escogida con los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

1. Inclusión: Líderes de los equipos de gestión del colegio Calasanz de Cúcuta
2. Exclusión: Maestros, personal de apoyo de servicios administrativos y de servicios generales.

La muestra estará conformada por 18 líderes de los equipos de gestión del colegio, de la siguiente forma: (1) coordinación académica, (4) coordinadores de convivencia, (8) coordinadores de departamentos académicos, (1) directora administrativa, (1) coordinadora administrativa, (1) coordinadora de talento humano, (1) coordinadora de procesos de apoyo y (1) coordinador de calidad (1).

8.3 Categorías de análisis

Para el desarrollo de las categorías se compararon las establecidas por el instrumento MLQ-5x, el cual permite identificar el liderazgo transformacional en diferentes equipos de una organización, las competencias del liderazgo compartido según Álvarez (2010) y las características de liderazgo que ha definido la Provincia Nazaret, de la cual hace parte el colegio Calasanz de Cúcuta.

8.3.1 Liderazgo transformacional:

El instrumento MLQ-5x permite identificar las conductas de los líderes en diferentes contextos y niveles de la organización. Según Bass (1997) el MLQ-5x permite medir si el líder transaccional y/o transformacional, o no ejerce un liderazgo de acuerdo con los siguientes componentes:

1. **Carisma** (influencia idealizada atribuida e influencia idealizada conductual): Según Flores (2015), hace referencia a los comportamientos del líder que le transforman.
2. **Motivación por inspiración:** Bass y Regio (2006) plantean que el líder incentiva el optimismo y aumenta la moral, señala la importancia de una buena comunicación para la retroalimentación para acrecentar la confianza en los seguidores, y orientar la acción e inspirar hacia la causa común.
3. **Estimulación intelectual:** Los líderes estimulan intelectualmente a los seguidores de la organización, respecto a sobre mayores niveles de creatividad e innovación a la hora de buscar y resolver problemas, Flores (2015)
4. **Consideración individualizada:** Para Bass y Avolio (2006), la consideración individualizada incluye el cuidado y empatía, competencias para proporcionar retos y oportunidades para otros.

8.3.2 Liderazgo compartido:

Según Álvarez (2010), las competencias que se deben desarrollar en el liderazgo compartido son las siguientes:

1. **Competencia de pensamiento estratégico:** hace referencia a habilidades para prever resultados y orientar todas sus actuaciones hacia un proyecto de misión compartida que defina el tipo de educación que ofrecen.
2. **Competencia de gestión del aprendizaje:** Los líderes contribuyen indirectamente al aprendizaje de los alumnos, a través de su influencia sobre otras personas (sobre todo, profesores y familias) y a través de la creación de un clima de trabajo ordenado.
3. **Competencia de las relaciones personales:** claridad de ideas, autoridad fundamentada en el prestigio profesional, capacidad de diálogo, de escucha, de empatía, de mantener el contacto, de interesarse por su gente, de disponibilidad, de dedicación y compromiso.
4. **Competencia de la organización de los equipos de trabajo:** proponer formas y métodos de trabajo, facilitar todo tipo de recursos, sobre todo los funcionales, crear y animar estructuras.

Estas cuatro competencias que deben desarrollar los líderes conllevan a una reflexión estratégica impulsada por el planteamiento de hipótesis con una observación detallada de la realidad del contexto

interno y externo. La recolección de datos y su posterior análisis permitirá aceptar o rechazar los planteamientos. Lo anterior ayudará a evitar la búsqueda de soluciones por reacción, de los líderes autoritarios que solo mitigan las situaciones a corto plazo llevados por la emocionalidad sin tener en cuenta las propuestas que puede formular su equipo.

El animar la conformación de estructuras que propongan activamente soluciones prospectivas desde los dones que los caracterizan, permite el trabajo en un clima escolar favorable en donde las personas son el principal factor de cambio.

8.3.3 Liderazgo en la provincia de Nazaret.

La Provincia Nazaret en el año 2018, estableció unos manuales de liderazgo calasancio para algunos cargos como: rectorías y coordinaciones académicas, en ellos establece unas características específicas del liderazgo, las cuales se pueden describir de la siguiente forma:

1. **Gestión:** Análisis de la realidad para que junto con su equipo de trabajo para se tomen las decisiones que necesita el colegio para su buena marcha y crecimiento
2. **Proyección:** Planificación del crecimiento futuro y la respuesta más acertada a los nuevos desafíos y paradigmas.
3. **Pastoreo:** Responsabilidad del sentido pastoral de las obras educativas garantizando que la atención personal de los estudiantes, el anuncio de Cristo y los valores cristianos, tengan una clara centralidad en las instituciones que presiden.
4. **Sentido comunitario:** Toma de decisiones colegidas, siguiendo las directrices de la Provincia. Escuchar las aportaciones y mostrar un interés sincero por tomar en cuenta lo expuesto por los demás.

En la siguiente tabla se comparan las categorías de liderazgo anteriormente descritas:

Tabla 2 Comparación de categorías de liderazgo

MLQ-5x	Manuel Álvarez	Provincia Nazaret
Estimulación intelectual	Pensamiento estratégico	Proyección
	Gestión del aprendizaje	Gestión
Consideración individualizada, motivación por inspiración	Relaciones personales	Pastoreo
Carisma	Organización de los equipos de trabajo	Sentido comunitario

Nota: Elaboración propia

Para el desarrollo de esta investigación, se determinó interrelacionar las categorías del liderazgo transformacional expuestas por el cuestionario corto MLQ-5x, las competencias de liderazgo compartido expuestas por Álvarez (2010) y las características generales que la Provincia Nazaret establece para los líderes académicos. En este sentido, fueron agrupadas en tres (3) grandes categorías de análisis descritas a continuación:

1. **Estimulación intelectual-Pensamiento estratégico-Gestión del aprendizaje-Proyección-Gestión:** La capacidad del líder para analizar la realidad, el contexto externo e interno de la institución y promover en su equipo de trabajo la creatividad en la formulación de acciones para situaciones presentes y escenarios futuros.
2. **Consideración individualizada-Motivación por inspiración- Relaciones personales-Pastoreo:** El líder identifica las necesidades individuales de sus colaboradores, generan espacios de comunicación para la retroalimentación, inspira confianza y modela con sus acciones llevando a que su equipo de trabajo contribuya al desarrollo de la misión educativa.
3. **Carisma- Organización de los equipos de trabajo- Sentido comunitario:** Capacidad del líder para influir en sus equipos a través de sus capacidades y acciones, organizarlos para la consecución de objetivos y la toma de decisiones colegiadas.

8.4 Ruta metodológica

1. Revisión documental: se hizo una revisión bibliográfica sobre el liderazgo en las instituciones educativas y su influencia en el clima organizacional, esto permitió construir un marco teórico que sustenta

la investigación. Se consultó en bases de datos de las bibliotecas de las universidades de La Sabana, Navarra y Austral de Chile al portal Dialnet y la red de revistas científicas Redalyc.

También se tomó como referente bibliográfico el libro de Liderazgo Compartido de Manuel Álvarez y documentos de liderazgo de la Orden de las Escuelas Pías y la Provincia Nazaret. Toda la información consultada permitió conceptualizar clima organizacional, clima escolar, liderazgo, tipos de liderazgo y las competencias del liderazgo compartido. Todos los documentos de la Orden y la Provincia son de acceso público para las personas que hacen parte de la organización.

2. Construcción del instrumento: Se utilizó el instrumento MLQ-5x en su versión corta el cual permite identificar las conductas de los líderes en diferentes contextos y niveles de la organización y medir si el líder transformacional, ejerce un liderazgo de acuerdo con los siguientes componentes: carisma, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Para el desarrollo de las categorías se compararon las categorías establecidas por el instrumento MLQ-5x, el cual permite identificar el liderazgo transformacional en diferentes equipos de una organización, las competencias del liderazgo compartido según Álvarez y las características de liderazgo que ha definido la Provincia Nazaret, de la cual hace parte el colegio Calasanz de Cúcuta. Cada categoría tiene cuatro ítems y una pregunta abierta, la cual ha sido formulada para ampliar la información recolectada.

3. Validación del instrumento: el instrumento inicial fue sometido a validación de pares en dos etapas: en la primera fue revisado y evaluado por cuatro líderes de equipos de gestión: dos coordinadores de departamento, una coordinadora de convivencia y el jefe de servicios computacionales. Realizaron sugerencias en algunas expresiones de algunas preguntas y la corrección en el tipo de respuesta de la última pregunta abierta. Teniendo en cuenta estas observaciones se modificó la redacción de las preguntas 25 y 27. A si mismo se corrigió el formato de respuesta de la pregunta número 35.

En la segunda etapa el instrumento fue validado por los 16 compañeros de la maestría quienes realizaron sus aportes y sugerencias en un formato de Excel. Teniendo en cuenta estos aportes se ajustaron los rangos de edad y la redacción de la introducción del instrumento y del apartado de información personal, al igual que las preguntas 15,17, 34.

4. Aplicación: se llevó a cabo durante los meses de julio y agosto de 2019, se utilizó la herramienta Google Forms, para hacer más eficiente la aplicación y la recolección de datos. Se enviaron correos a los diferentes líderes de gestión de los equipos, con el fin de aplicar la encuesta de manera virtual. El primer correo se envió después del 18 de julio, inicialmente al consejo académico, luego a los coordinadores de convivencia y líderes de los procesos de apoyo.

El 28 de agosto se envía nuevamente otro correo recordando el diligenciamiento del instrumento. (Ver anexos). En el instrumento se describen las consideraciones éticas, la encuesta es anónima y se expresa que la información registrada será usada solo para la investigación.

8.5 Instrumento

A continuación, se presenta la versión final del instrumento. El siguiente enlace permite tener acceso a la encuesta que diligenciaron los líderes de gestión:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSey9Zo4qYDKzjIa2qjCJK4sZsKaAJGQ29bHsfhj359dYnoxAQ/viewform?usp=sf_link



Caracterización del liderazgo en los equipos de gestión del colegio Calasanz de Cúcuta

Instrumento de recolección de datos

La siguiente encuesta tiene como objetivo, recolectar información para establecer el tipo de liderazgo que caracteriza a los líderes de gestión del colegio Calasanz Cúcuta, esto permitirá formular un plan de formación para fortalecer el tipo de liderazgo que requiere el contexto educativo de la Escuela Pía.

Sus respuestas son muy importantes, la información que suministre será usada única y exclusivamente para este estudio.

Este cuestionario MLQ-5X forma corta, intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Usted lo percibe. Por favor, responda todos los ítems.

Información personal

A continuación, registre información personal, la cual es necesaria para el desarrollo de la investigación.

1. Sexo		2. Edad		3. Tiempo de labor en el colegio		4. Tiempo en el cargo		5. Formación	
Mujer		20-30		0-5		0-5		Pregrado	
Hombre		31-40		5-10		5-10		Posgrado	
		41-50		10-20		10-20		En formación	

6. Escriba el título recibido o la formación que está recibiendo: _____

Introducción

A continuación, se presentan 29 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted.

Marque una respuesta teniendo en cuenta la siguiente escala:

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

Pensamiento estratégico –Gestión del aprendizaje (Estimulación intelectual)

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas.

7. Proporciono a los demás nuevas formas de enfocar problemas.
8. Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas.
9. Hago ver al resto, los problemas desde distintos puntos de vista.
10. Sugiero nuevas formas de hacer el trabajo.
11. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.
12. Manifiesto interés por lo valioso de los aportes de mi equipo, para resolver problemas.
13. Estimulo la expresión de ideas y opiniones sobre el método de trabajo.
14. ¿Qué actividades realiza con su equipo de trabajo para establecer estrategias que permitan la solución de problemas y el planteamiento de nuevos objetivos de gestión?

Motivación por inspiración

El líder incentiva el optimismo, el entusiasmo y aumenta la moral, señala la importancia de una buena comunicación para la retroalimentación para acrecentar la confianza en los seguidores y orientar a la acción e inspirar hacia la causa común.

15. Hablo de forma optimista sobre el futuro de la institución.
16. Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.
17. Presento una visión del futuro convincente.
18. Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.
19. ¿Qué espacios de comunicación destina para dialogar con los integrantes de su equipo?

Consideración individualizada

El líder considera al individuo como persona, más que como subordinado, pone atención a cada uno de ellos de manera diferencial, de acuerdo con sus características y necesidades para alcanzar logros y crecimiento mutuo.

20. Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo que está a mi cargo.
21. Trato a los demás como individuos más que como un miembro del grupo.
22. Considero que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes.
23. Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades.
24. ¿Qué actividades de formación realiza a su equipo de trabajo?

Carisma- Influencia idealizada atribuida

Capacidad del líder de crear un ambiente de confianza que permite que los integrantes del equipo de trabajo se identifiquen con él y su misión.

25. Pienso que los demás se sienten orgullos/as de trabajar conmigo.
26. Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo.
27. Considera que se ha ganado el respeto de los integrantes del equipo de trabajo.
28. Me muestro confiable y seguro.
29. ¿Qué acciones realiza para establecer un ambiente de confianza en su equipo de trabajo?

Carisma- Influencia idealizada conductual

El líder cuenta con un fuerte sentido de responsabilidad, autoconfianza y determinación, expresa sus valores y creencias, las consecuencias morales y éticas de sus actos.

30. Doy a conocer cuáles son mis valores y principios más importantes.

31. Enfatizo la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace.

32. Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo.

33. Enfatizo la importancia en tener una misión común.

34. ¿Tiene establecidas políticas de trabajo con su equipo?

35. Si tiene establecidas políticas de trabajo, descríbalas.

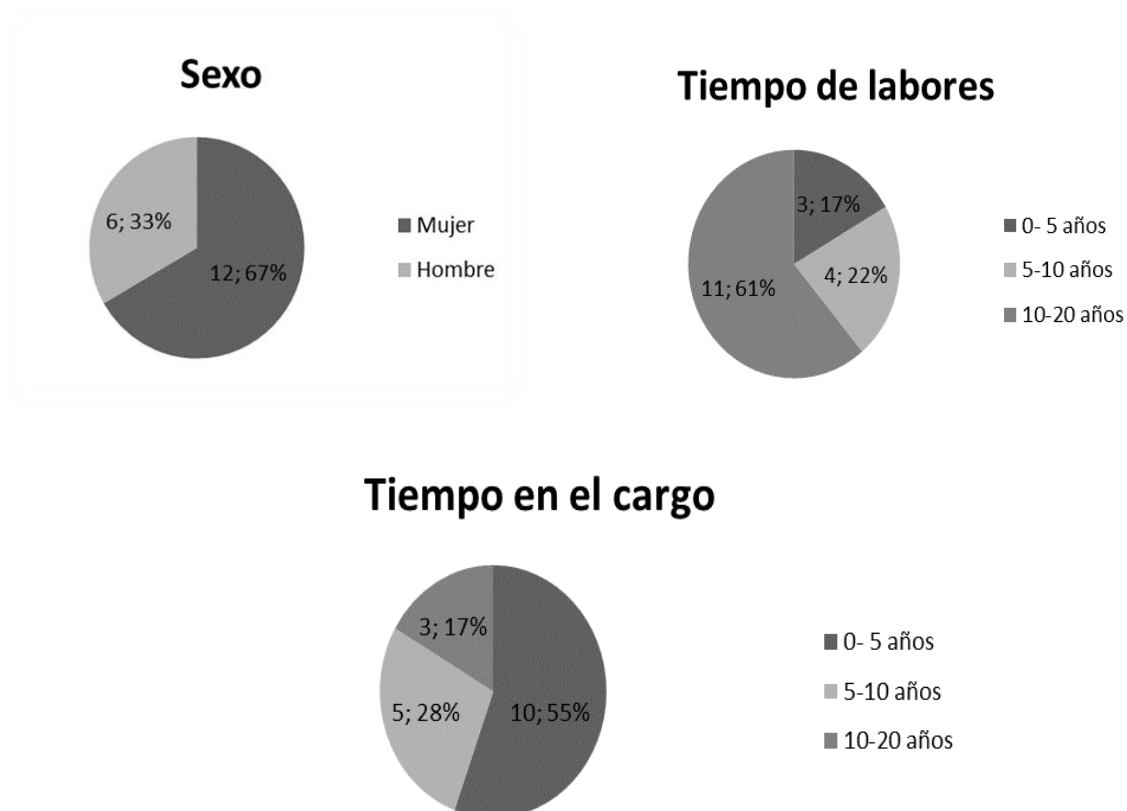
Gracias por sus aportes, una vez finalice el estudio se le comunicarán los resultados.

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se realiza el análisis de la información recolectada en la encuesta *google forms*, a los 20 líderes de los equipos de gestión. Se identifican elementos relevantes en cada una de las categorías que aporten a la caracterización del liderazgo en los equipos de gestión y aspectos para la formulación del plan de formación que permitan el fortalecimiento del liderazgo que requiere el colegio Calasanz Cúcuta.

9.1 Descripción de la muestra

La muestra total recolectada fue de 18 líderes de los equipos de gestión del colegio Calasanz de Cúcuta, distribuidos por sexo, tiempo de labores en el colegio y tiempo en el cargo de la siguiente manera:



Gráfica 1: Datos sociodemográficos

Datos sociodemográficos

Los datos más representativos son:

- Se evidencia un desequilibrio de género en los cargos de liderazgo debido a que el 67% son mujeres
- Existe una alta fidelización de los colaboradores representada el que el 61% de los líderes tienen entre 10 y 20 años de pertenecer a la institución.
- Existe un relevo considerable en los cargos de liderazgo debido a que el 55% tiene al menos 5 años en el cargo.

9.2 Análisis psicométrico coeficiente alfa cronbach

Sampieri, Fernández y Mendoza (2008), afirman que “la validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir”

Para medir la validez del instrumento se utiliza el coeficiente Alfa Cronbach, el cual mide la fiabilidad de la escala de medida del instrumento. El método utilizado fue por el cálculo de varianzas (Ver anexo B), como se observa en el gráfico 2.

K	23
suma Vi	10,64
Varianza total	32,79

sección 1	1,045
sección 2	0,676
valor absoluto	0,676

alfa cronbach	0,706
---------------	--------------

Gráfica 2: Coeficiente de Alfa Cronbach

El coeficiente se establece entre una escala de 0 a 1, siendo más consistente cuanto más se acerque a la unidad. Por lo tanto, se puede identificar que la validez es adecuada.

9.3 Análisis de categorías

Se tendrá en cuenta el criterio de análisis de apropiación y se realiza el análisis de categorías teniendo en cuenta las respuestas 1 y 2 (Siempre y Casi siempre), las cuales evidencian la adquisición del rasgo característico del tipo de liderazgo.

Los niveles de apropiación se categorizaron de la siguiente manera: alto 100%-90%, medio 89%-60% y bajo 59%-0%.

Para la pregunta al final de cada categoría, las respuestas se agruparon por similitud, se grafica y analiza la relación con los datos de apropiación.

9.3.1 Pensamiento estratégico –Gestión del aprendizaje (Estimulación intelectual)

Tabla 3 *Estimulación intelectual*

PREGUNTA	ANÁLISIS
Proporcione a los demás nuevas formas de enfocar problemas	El 94,5% manifiestan su capacidad de fomentar diferentes formas de análisis de los problemas.
Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas	El 100% utiliza el pensamiento divergente para solucionar los problemas
Hago ver al resto, los problemas desde distintos puntos de vista	El 77,8% de los líderes permiten enfocar los problemas desde diferentes criterios
Sugiero nuevas formas de hacer el trabajo:	66,7% de los líderes usan nuevos procedimientos para hacer las tareas
Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	77,7% de los encuestados evalúan el impacto de las decisiones.
Manifiesto interés por lo valioso de los aportes de mi equipo, para resolver problemas	El 100% de los líderes valoran los aportes de los integrantes de su equipo
Estimulo la expresión de ideas y opiniones sobre el método de trabajo	El 94,4% motivan a que los integrantes de sus equipos propongan nuevas ideas.

Nota: Elaboración propia

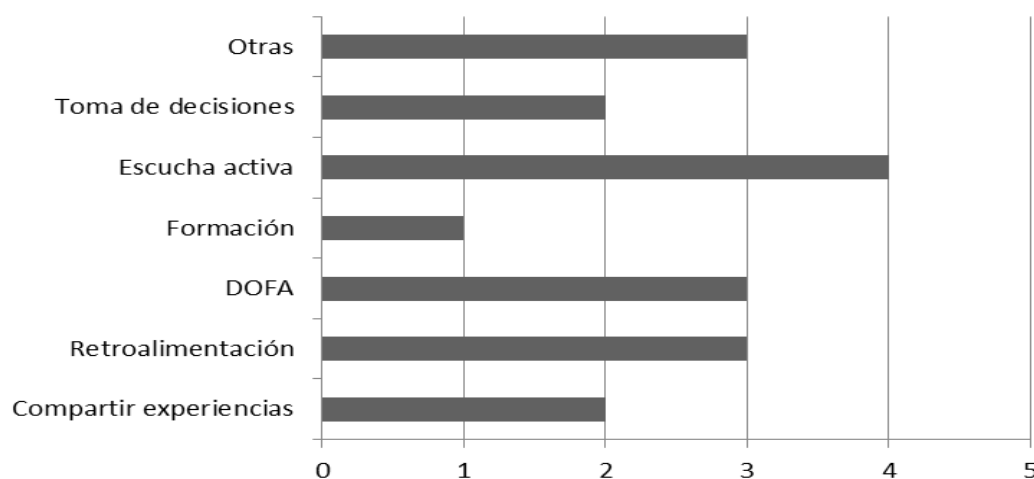
Existe una apropiación alta en: la solución de problemas desde diferentes perspectivas (100%), la valoración de los aportes de los colaboradores de cada equipo de gestión (100%) y en el estímulo a la propuesta de nuevas ideas (94,4%).

Una apropiación media en: enfocar los problemas desde diferentes criterios (77,8%) y en la evaluación del impacto de las decisiones tomadas (77,7%).

Se identifica baja la apropiación de la sugerencia de nuevas formas de hacer el trabajo (66,7%).

En esta categoría se realizó la siguiente pregunta abierta: ¿Qué actividades realiza con su equipo de trabajo para establecer estrategias que permitan la solución de problemas y el planteamiento de nuevos objetivos de gestión?

Se analizaron las respuestas y se agruparon en 7 categorías, no se observa una tendencia predominante en el uso de procedimientos para establecer estrategias y nuevos objetivos de gestión. Se destacan solo: la escucha activa (22%) y retroalimentación y matriz DOFA, cada una con un (17%). Se identifica que existen mecanismos poco formales para el establecimiento de estrategias frente a un procedimiento más objetivo. (Ver gráfica 3).



Gráfica 3: Actividades para la solución de problemas de gestión

9.3.2 Motivación por inspiración

Tabla 4 Motivación por inspiración

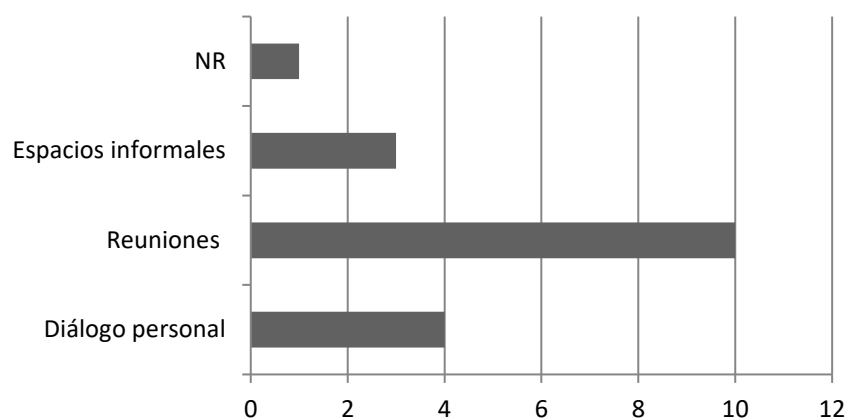
PREGUNTA	ANÁLISIS
Hablo de forma optimista sobre el futuro de la institución.	El 94,5% es optimista al hablar con su equipo acerca de la proyección del colegio
Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	El 94,4% comunica con entusiasmo las necesidades que deben ser satisfechas.
Presento una visión del futuro convincente.	83.3% de los líderes de los equipos de gestión presentan con seguridad la visión institucional a los miembros de su equipo
Expreso confianza en que las metas serán cumplidas	El 100% de los líderes expresan seguridad de que las metas propuestas serán culminadas

Nota: Elaboración propia

Se identifica que los líderes inspiran confianza para que su equipo de trabajo contribuya al desarrollo de la misión educativa, evidenciado en una apropiación alta de: expresar confianza en que las metas serán cumplidas (100%) y en expresar con entusiasmo y optimismo acerca de las necesidades que requieren atenderse para el desarrollo y las apuestas futuras de la institución.

En esta categoría se realizó la siguiente pregunta abierta: ¿Qué espacios de comunicación destina para dialogar con los integrantes de su equipo?

Las respuestas se agruparon en 3 categorías: reuniones, diálogo personal y espacios informales. Se identifica una tendencia alta a que el escenario de diálogo sea las reuniones de los equipos representado en un 55%. Por tanto, es necesario establecer otros espacios de comunicación de carácter individual. (Ver gráfica 4).



Gráfica 4 Espacios de comunicación

9.3.3 Consideración individualizada

Tabla 5 Consideración individualizada

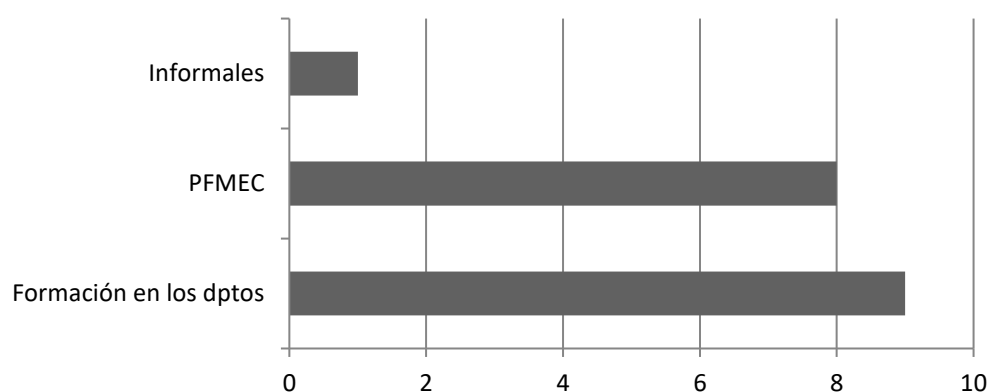
PREGUNTA	ANÁLISIS
Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo que está a mi cargo.	El 61% de los líderes realizan acciones de capacitación de las personas a cargo.
Trato a los demás como individuos más que como un miembro del grupo.	66.6 % de los líderes identifica y trata las necesidades individuales de los miembros de su equipo
Considero que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes.	El 89% identifica las necesidades individuales de los integrantes y los dones que pueden aportar.
Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades.	El 94,4% ayuda a los demás a mejorar sus capacidades.

Nota: Elaboración propia

Existe una apropiación media en el tiempo que dedican los líderes a capacitar al equipo (61%) en oposición al 94,4% de capacidad de ayuda al mejoramiento de las capacidades de los integrantes del equipo.

La pregunta abierta que se aplicó a esta categoría es: ¿Qué actividades de formación realiza a su equipo de trabajo?

Se analizaron las respuestas y se agruparon en tres categorías: Formación en los departamentos, Plan de formación de educadores calasancios, formaciones informales. Se concluye que el 94,4% realiza las actividades de formación establecidas por la institución en los planes de formación por los departamentos y en las líneas provinciales establecidas en el plan de formación de los educadores (Ver gráfica 5). Las anteriores actividades formativas no siempre las realiza el líder de cada equipo.



Gráfica 5: Actividades de formación

9.3.4 Carisma- Influencia idealizada atribuida

Tabla 6 Carisma-Influencia idealizada atribuida

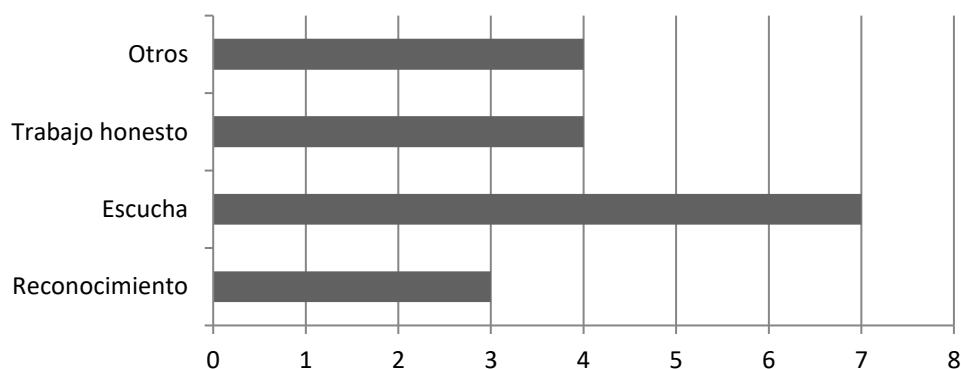
PREGUNTA	ANÁLISIS
Pienso que los demás se sienten orgullos/as de trabajar conmigo.	El 55% de los líderes de gestión, identifican que los integrantes de su equipo se sienten orgullosos de trabajar con él.
Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo.	El 100% de los líderes anteponen el bien del equipo al interés propio,
Considera que se ha ganado el respeto de los integrantes del equipo de trabajo.	89% de los líderes considera que es respetado por los integrantes del equipo
Me muestro confiable y seguro.	El 100% de los líderes consideran que proporcionan seguridad y confianza a su equipo de trabajo

Nota: Elaboración propia

Se encuentra una apropiación media (55%) en la confianza de los líderes frente al orgullo que sienten sus colaboradores por trabajar con ellos. Lo anterior se contrapone al 89% que considera que es respetado por los miembros de su equipo. De lo anterior se hace necesario revisar si el respeto que generan los líderes no es por influencia del carisma sino por la posición de liderazgo.

En una apropiación alta se encuentra que el 100% de los líderes realiza acciones para el bien de su equipo de trabajo identificando lo que es positivo para todos. De la misma forma el líder se muestra seguro y confiable. Para este bloque de pregunta se realizó la siguiente pregunta abierta: ¿Qué acciones realiza para establecer un ambiente de confianza en su equipo de trabajo?

De acuerdo con las respuestas se organizaron cuatro categorías: reconocimiento, escucha, trabajo honesto y otros. En donde la respuesta más relevante es que el reconocimiento es la acción que el 38.8% realizan para establecer un ambiente de confianza, lo que permite identificar que los líderes se preocupan por identificar los dones y talentos de sus colaboradores. (Ver gráfica 6).



Gráfica 6 :Acciones para un ambiente de confianza

9.3.5 Carisma- Influencia idealizada conductual

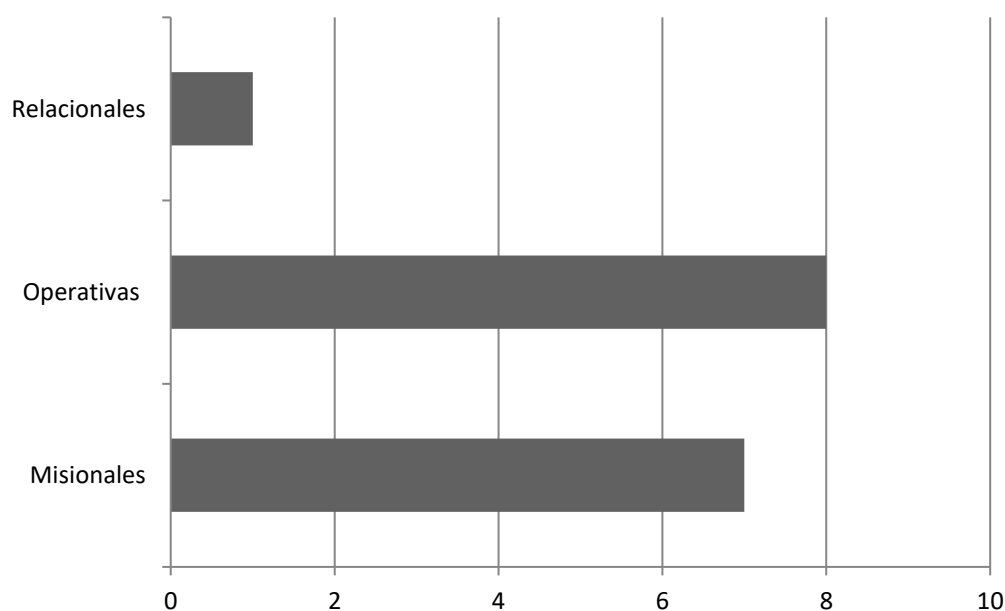
Tabla 7 Carisma- Influencia idealizada conductual

PREGUNTA	ANÁLISIS
Doy a conocer cuáles son mis valores y principios más importantes.	El 94% de los encuestados socializan los valores y principios que los rigen
Enfatizo la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace.	100% de los líderes muestran la importancia de plantearse objetivos claros en las acciones que proponen
Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo.	El 100% evidencian los aspectos éticos en la toma de decisiones.

Enfatizo la importancia en tener una misión común.	El 100% da importancia a que se viva una misión común en los equipos
¿Tiene establecidas políticas de trabajo con su equipo?	El 89% de los líderes aseguran tener políticas de trabajo con su equipo.

Nota: Elaboración propia

En esta categoría se evidencia una alta apropiación de los líderes de gestión de la misión, valores éticos y en el establecimiento de políticas de trabajo.



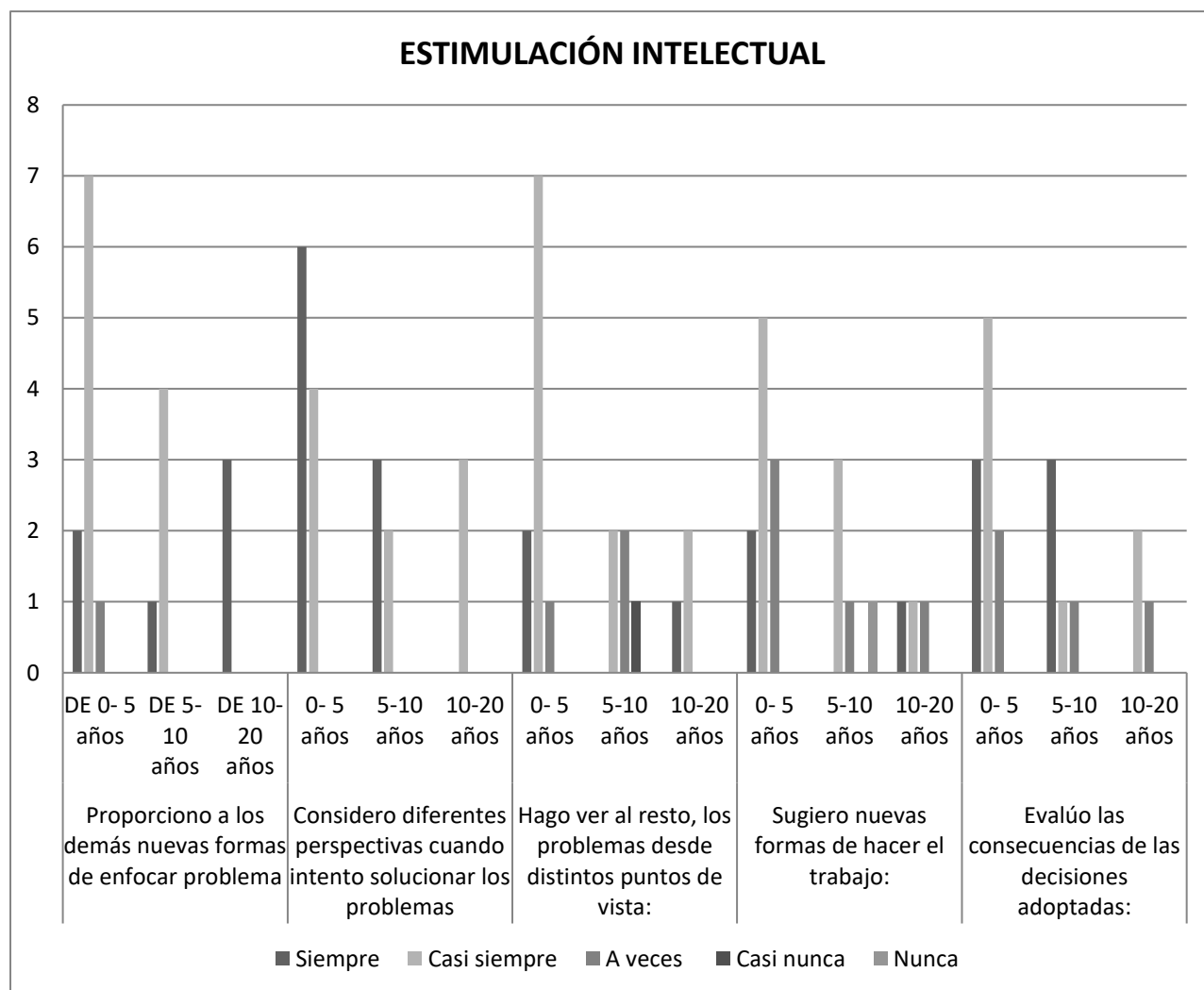
Gráfica 7 : Políticas de trabajo

Cómo complemento de esta categoría se indagó a los líderes acerca de las políticas de trabajo que tienen establecidas. De acuerdo con las respuestas se establecieron tres clasificaciones: políticas misionales, operativas y relacionales. Se identifica que el 50% establecen políticas operativas, el 43,8% políticas alineadas con la misión institucional y el 6,2%, políticas para el tono de las relaciones. Se hace necesario fortalecer el establecimiento de políticas alineadas con la misión institucional y de relaciones personales (Ver grafica 7).

Teniendo en cuenta que uno de los datos sociodemográficos más importante es el relevo considerable en los cargos de liderazgo, debido a que el 55,6% tiene al menos 5 años en el cargo, se hace importante triangular los resultados de este grupo con las categorías.

Se identifica que, las personas de vinculación inferior a cinco años en los cargos de liderazgo tienen un mayor grado de apropiación (ver gráfica 8). Por lo anterior se infiere que esto se debe a que desde hace

6 años el estilo de liderazgo que está impulsando la Escuela Pía cambio de un modelo liderazgo autocrático a un liderazgo de estilo compartido.



Gráfica 8: Estimulación intelectual

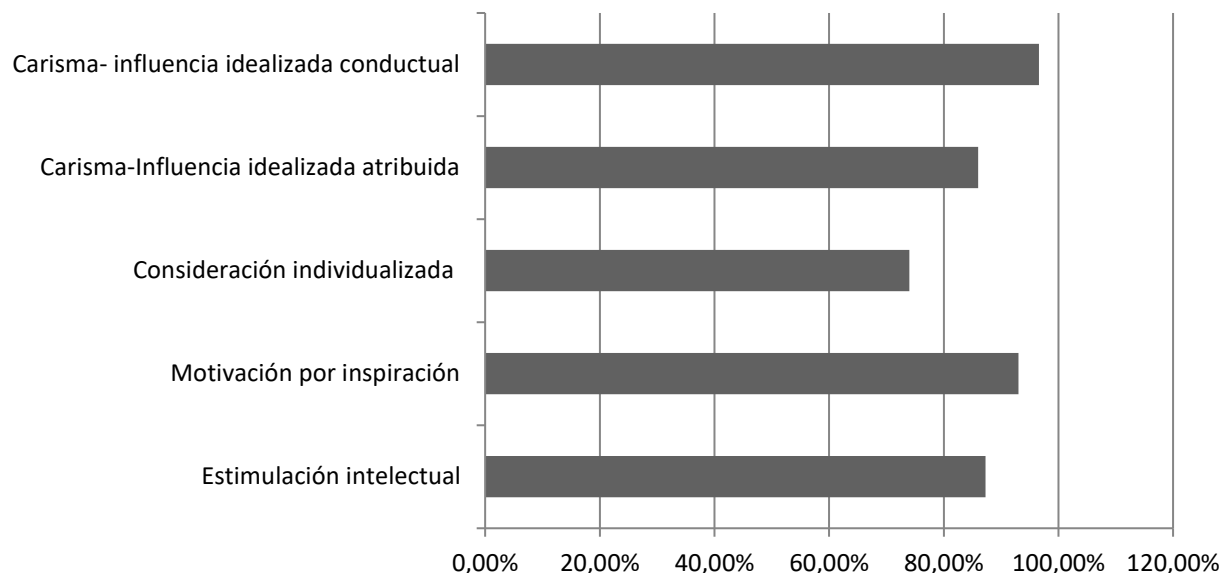
A continuación, se presenta una tabla resumen del análisis de las categorías:

Tabla 8 Resumen análisis de categorías

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>NIVEL ALCANZADO</i>	<i>INDICADOR MAYOR</i>	<i>INDICADOR MENOR</i>
Estimulación intelectual	MEDIO (87,3%)	Perspectivas diferentes para solucionar problemas (100%)	Usar nuevos procedimientos para hacer las tareas (66,7%)
Motivación por inspiración	ALTO (93,05%)	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas (100%)	Presento una visión del futuro convincente. (83,3%)
Consideración individualizada	MEDIO (74%)	Ayuda a los demás a mejorar sus capacidades (94,4%)	Realizan acciones de capacitación de las personas a cargo (61%)
Carisma-Influencia idealizada atribuida	MEDIO (86%)	Va más allá de mi propio interés por el bien del grupo. (100%) Se muestro confiable y seguro (100%)	Piensen que los demás se sienten orgullos/as de trabajar con ellos. (55%)
Carisma- influencia idealizada conductual	ALTO (96,6%)	Enfatiza la importancia de tener un objetivo claro en lo que se hace (100%) Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo. (100%) Enfatiza la importancia en tener una misión común. (100%)	Tiene establecidas políticas de trabajo (89%)
PROMEDIO GENERAL		MEDIO (87,39%)	

Nota: Elaboración propia

Categorías-Resultados generales



Gráfica 9 : Categorías-resultados generales

De acuerdo con la información recolectada por el instrumento, el promedio de las categorías está en el rango medio (87,39%). De lo anterior se evidencia que el liderazgo ejercido en los equipos de gestión posee las características del liderazgo compartido que requiere la Escuela Pía. Sin embargo, se hace necesario fortalecer las competencias de: Estimulación intelectual, consideración individualizada y carisma-influencia idealizada atribuida. (Ver gráfico 9).

9.4 Análisis comparativo con la batería psicosocial 2019

La resolución 2646 del 2008, en el artículo 10 expresa la importancia de la aplicación de instrumentos objetivos que evalúen los factores psicosociales en los trabajadores, una de ellas es el dominio liderazgo y relaciones en el trabajo. Esta dimensión evalúa las características del liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo, la retroalimentación del desempeño, y la relación con los colaboradores.

En el colegio fue aplicada en el mes de octubre y se encontraron los siguientes resultados (Ver tabla 9).

Tabla 9 Dimensión liderazgo y relaciones en el trabajo

DIMENSIONES	PERSONAL DIRECTIVO (3)					PERSONAL DOCENTE (75)				
	SIN RIESGO	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO MUY ALTO	SIN RIESGO	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO MUY ALTO
Características del liderazgo	33%	67%	0%	0%	0%	41%	28%	19%	7%	5%
Relaciones sociales en el trabajo	67%	0%	33%	0%	0%	32%	31%	20%	12%	5%
Retroalimentación del desempeño	33%	67%	0%	0%	0%	46%	23%	19%	8%	4%
Relación con los colaboradores	0%	67%	0%	33%	0%	50%	21%	0%	29%	0%
DIMENSIONES	PERSONAL ADMINISTRATIVO (15)					SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO (15)				
	SIN RIESGO	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO MUY ALTO	SIN RIESGO	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO MUY ALTO
Características del liderazgo	53%	13%	27%	7%	0%	47%	7%	13%	20%	13%
Relaciones sociales en el trabajo	13%	20%	20%	20	27%	13%	7%	27%	20%	33%
Retroalimentación del desempeño	53%	33%	7%	7%	0%	40%	13%	7%	40%	0%
Relación con los colaboradores	0%	75%	25%	0%	0%	NA	NA	NA	NA	0%

Nota: Tomado del informe de la batería de riesgo psicosocial Calasanz 2019

Se identifican como datos relevantes:

- El 31% de los maestros, el 34% de los administrativos y el 46% de las personas de servicios generales, no se identifican con las características de liderazgo que se ejercen en ellos.
- El 33% de los directivos, el 37% de los maestros, el 67% de los administrativos y el 80% de los educadores de servicios generales perciben que las relaciones sociales en el trabajo no les permiten espacios de comunicación y crecimiento personal.
- El 31% de los maestros y el 47 % de los educadores de servicios generales perciben que no realizan con ellos procesos de retroalimentación de desempeño. Lo anterior se relaciona con la categoría de consideración individualizada, del instrumento aplicado a los líderes.
- El 29% de los líderes de los maestros y el 25% de los líderes de los administrativos perciben que su relación con el equipo de trabajo debe fortalecerse.

En tabla 10 se comparan las categorías del MLQ-5X y la batería psicosocial, en los aspectos que complementan la investigación. Para realizar la comparación se toman los porcentajes de riesgo medio, alto y muy alto de las categorías de la batería psicosocial, los cuales son criterios de insatisfacción y se convierten los porcentajes a los niveles de satisfacción de las categorías del instrumento.

Tabla 10 *Relación MLQ-5X - Batería psicosocial*

CATEGORÍAS MLQ-5x	NIVEL ALCANZADO	BATERIA PSICOSOCIAL	NIVEL ALCANZADO
Estimulación intelectual	MEDIO (87,3%)	Características del liderazgo	MEDIO (72%)
Consideración individualizada	MEDIO (74%)	Retroalimentación	MEDIO (77%)
Carisma-Influencia idealizada atribuida	MEDIO (86%)	Relaciones sociales en el trabajo	BAJO (45%)
PROMEDIO	MEDIO (82,4%)		MEDIO (64%)

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la comparación de las categorías en los dos instrumentos se puede concluir:

- Los líderes y los integrantes de los equipos de gestión consideran la satisfacción de las categorías en medio y bajo. Esto reafirma la necesidad de fortalecer estas competencias en los líderes.
- La característica de liderazgo en la batería psicosocial tiene un nivel de satisfacción medio, en un porcentaje menor que lo determinado por los resultados de los líderes en el instrumento, en la categoría estimulación intelectual. Esto confirma que el liderazgo compartido caracteriza los equipos de gestión del colegio.
- Una de las áreas que se hace necesario priorizar en la intervención, es el carisma-influencia idealizada atribuida, la satisfacción de los líderes en esta categoría es media por parte de los líderes y la de los colaboradores según la batería es baja, principalmente por la insatisfacción de colaboradores del personal administrativo, servicios generales y mantenimiento.

10. CONCLUSIONES

La importancia de caracterizar el liderazgo de las instituciones educativas radica en que cada educador es un líder en mayor o menor escala en el rol que realiza. Las cualidades de ese liderazgo permean a todos los integrantes de la comunidad educativa y su entorno posibilitando un adecuado impacto. Los líderes de los equipos de gestión del Colegio Calasanz Cúcuta se reconocen y son reconocidos, como personas que dirigen sus equipos, concentrados en los colaboradores, como principales agentes de cambio y creatividad en la institución.

La transición de un modelo de liderazgo autocrático - burocrático a un liderazgo donde se tiene más en cuenta a los colaboradores como lo es el liderazgo compartido, contribuye al fortalecimiento del clima laboral. El cambio organizacional de los colegios Calasanz, desde el año 2013 promueve los equipos de gestión bajo el liderazgo de laicos, los cuales se identifican con el liderazgo compartido, especialmente aquellos que tiene una vinculación de hasta cinco años.

El instrumento MLQ-5x utilizado para la caracterización de liderazgo transformacional se articula con las competencias del liderazgo compartido y las competencias que promueve la Escuela Pía, posibilitando un diagnóstico con resultados confiables. Este puede ser aplicado en las diferentes obras de educación formal de la Provincia Nazaret.

La categoría de estimulación intelectual tiene un adecuado porcentaje de apropiación, aunque es importante desarrollar en los líderes el pensamiento estratégico, que permita identificar escenarios futuros y planificar junto con los colaboradores nuevas formas de solucionar problemas que allí se presenten.

La categoría de influencia idealizada conductual es la de mayor apropiación por los líderes de los equipos, expresan tener unos objetivos y misión clara con los equipos de trabajo le conceden un lugar importante a la ética y a las políticas institucionales.

La comunicación con los colaboradores es una competencia importante para establecer un ambiente de confianza que permita la retroalimentación del trabajo desarrollado y la procura de la mejora continua en su desempeño. Solo se tienen como espacios de comunicación los espacios de reuniones y se tienen pocos espacios personales de encuentro.

Los equipos de servicios generales, mantenimiento y personal administrativo perciben débil la comunicación con sus líderes y poca participación en la formulación de acciones frente a las actividades de trabajo. Se hace necesario fortalecer la formación de estos líderes, pues aún existe un marcado énfasis en la formación de líderes pedagógicos.

La categoría carisma-influencia idealizada atribuida, es la de menor apropiación. El resultado de los líderes en esta categoría es medio por parte de los líderes y baja en los colaboradores. Los líderes solo en un 55% perciben que sus colaboradores se sienten orgullosos de trabajar con ellos, lo que hace importante reforzar que la influencia de los líderes no sea solo el resultado del cargo del liderazgo sino de la calidad de las relaciones y el trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta las categorías valoradas con menor satisfacción se proyecta un plan de intervención que fortalezca las habilidades del liderazgo compartido en los actuales líderes y como parte de las futuras acciones de promoción interna para estos cargos.

En la etapa de formación se orientarán tres líneas alineadas con las competencias del liderazgo compartido:

1. **Competencia de pensamiento estratégico:** planeación estratégica, pensamiento creativo y gestión del conocimiento.
2. **Competencia de las relaciones personales:** espiritualidad calasancia, comunicación no violenta.
3. **Competencia de la organización de los equipos de trabajo:** liderazgo compartido, organización y metodologías de trabajo

Para valorar la etapa de apropiación se aplicarán dos instrumentos de recolección de información: la encuesta planeada en la investigación y grupos focales por cada línea de formación.

11. RECOMENDACIONES

Se plantea la ficha técnica del plan de intervención en la tabla 11, el cual tiene como objetivo fortalecer el liderazgo compartido:

Tabla 11 *Plan de intervención*

 <p>Orden Religiosa de las Escuelas Pías COLEGIO CALASANZ CÚCUTA</p>	FICHA TÉCNICA PLAN DE INTERVENCIÓN LIDERAZGO COMPARTIDO
OBJETIVO GENERAL	Fortalecer las habilidades del liderazgo compartido en los equipos de gestión
POBLACIÓN	Líderes de los equipos de gestión: académico, convivencia, administrativo y servicios de apoyo
TIEMPO	Un año
METODOLOGÍA	Participativa
	Se impartirán los contenidos conceptuales a partir de módulos virtuales y encuentros presenciales.
	Se generarán espacios de reflexión con el fin de formular acciones que se puedan poner en práctica con los equipos que lideran.
EVALUACIÓN	Aplicación del instrumento MLQ-5X con un mínimo de 80% de apropiación en cada una de las categorías establecidas, al finalizar el año de ejecución del plan de formación.
	Grupos focales por cada línea de formación, con el fin de generar estrategias y dinámicas de mejoramiento.

Nota: Elaboración propia

1. PLAN DE FORMACIÓN

a. Pensamiento estratégico.

Objetivos específicos

1. Desarrollar habilidades para mirar la institución de forma sistémica y anticiparse a escenarios futuros.
2. Fortalecer la generación de ideas a partir del análisis de la realidad institucional.
3. Potenciar la documentación del conocimiento generado en la institución la para su aplicación y su constante revisión.

Módulos

1. Módulo de pensamiento estratégico.
2. Módulo de pensamiento creativo.
3. Módulo gestión del conocimiento.

b. Relaciones personales

Objetivos específicos

1. Identificar los elementos esenciales de la espiritualidad calasancia, generando un mayor sentido de pertenencia en la Escuela Pía.
2. Fortalecer el elemento identitario “El tono de nuestras relaciones”, a partir de los elementos de la comunicación no violenta (modelo desarrollado por Marshall Rosenberg).

Módulos

1. Curso de espiritualidad calasancia en alianza con el ICCE Nazaret (Instituto Calasanz de ciencias de la educación).
2. Curso de “Comunicación no violenta” dirigido por el padre Escolapio Luis Padilla.

c. Organización de los equipos de trabajo.

Objetivo específico

Estructurar metodologías para la dirección de equipos y la toma de decisiones colegiadas.

Módulo

Diplomado Coaching y gestión. Liderazgo educativo. Universidad Liberquare.


2. EVALUACIÓN

- a. **Instrumento MLQ-5X:** Una vez finalizado el plan de formación se aplicará el instrumento MLQ-5X en la versión que permite recolectar información de como los integrantes de los equipos de trabajo, perciben el liderazgo de su jefe inmediato. Se enviará al correo de los colaboradores mediante Google *Forms* y se tendrán todas las consideraciones éticas laborales.
- b. **Grupos Focales:** con el fin de generar estrategias de aplicación de los contenidos apropiados en el plan de formación, se realizarán grupos focales con los integrantes de los equipos de gestión. La entrevista se realizará en torno a la eficacia de los equipos de gestión en las competencias de:
 - ✓ Pensamiento estratégico
 - ✓ Relaciones personales
 - ✓ Organización de equipos de trabajo

3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de intervención se desarrollará en dos etapas:

- a. Plan de formación (12 meses)
- b. Evaluación (3 meses)

	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
FORMACIÓN															
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO															
Adecuación plataforma	■														
Pensamiento Estratégico		■	■												
Pensamiento Creativo				■	■										
Gestión del Conocimiento						■	■								
RELACIONES PERSONALES															
Espiritualidad Calasancia								■							
Comunicación no violenta									■	■					
EQUIPOS DE TRABAJO															
Coaching y Gestión											■	■			
EVALUACIÓN															
Aplicación Encuesta													■		
Grupos Focales														■	
Evaluación Dirección*															■
<p>*La evaluación por parte de la dirección determinará los resultados obtenidos con el fin de generar toma de decisiones frente a la continuidad o mejoramiento del plan.</p>															

Gráfica 10: Cronograma de implementación

12. REFERENCIAS

- Adizes, J. (1994). *Ciclos de vida de la organización*. Madrid: Díaz de Santos.
- Anderson, S., Leithwood, K., y Strauss, T. (2010). Leading data use in schools: Organizational conditions and practices at the school and district levels. *Leadership and Policy in Schools*, 9(3), 292-327.
- Álvarez, Manuel. (2010) *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. WoltersKluwer. Edición de Kindle.
- Ayoub-Pérez, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprise, Inc.
- Barbosa, D., y Contreras, F. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual de Universidad Católica del Norte*, 39, (152-164).
- Bass, B. (1997). Does the Transactional-Transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *The American Psychologist Association*, 52 (2) ,130-139.
- Bass, B y Avolio, B. (2006). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Form (5x)*. Redwood City, C A: Mingarden.
- Bass B., y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership (segunda edición)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Cere (1993): «Evaluar el contexto educativo». *Documento de Estudio*. Vitoria: Ministerio de Educación y Cultura, Gobierno Vasco.
- Donaldson, G. (2006). *Cultivating Leadership in Schools*. Nueva York: Teachers College Press.
- Etling, A. (2005). *Liderazgo efectivo. Técnicas, recursos y actividades didácticas en la dinámica de grupos*. México: Trillas.
- Flores, C. (2015). El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en los resultados de aprendizaje, Un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII regiones de Chile. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, Granada. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=55838>
- Freiberg, H. J. (1999). *School climate. Measuring, improving, and sustaining healthy learning environments*. Nueva York, NY: Psychology Press.

- French, J.R.P. y Raven, B.H. (1959/2001). The bases of social power. En I. Asherman, P. Bob y J. Randal (Eds.), *The negotiation sourcebook* (pp. 61-73) (2da. Ed.). Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Gibb, C (1960). Los principios y rasgos del liderazgo. En P. Heintz (Ed.), *Sociología del poder* (p.p. 56-64). Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Hernández, R., Fernández. Y Baptista, M., (2015). *Metodología de la investigación*, sexta edición. México: Mc Graw Hill education.
- Hernández Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hollander, E.P. y Julian, J.W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation (Vol. 5, pp. 33-69). En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Horton, S. y Farnham, D. (2007). Turning leadership into performance management. En R. Koch y J. Dixon (Eds.), *Public governance and leadership. Political and managerial problems in making public governance changes the drive for re-constituting leadership* (pp. 429-455). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlang.
- Jiménez Gómez, V., & Fajardo Caldera, M. (2010). INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CLIMA ESCOLAR. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4 (1), 729-743.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning. Londres: DfES
- Lepeley, M. (2003). *Gestión y calidad en educación, un modelo en educación*. Ciudad de México, México D. F.: México: Mc Graw Hill.
- Loukas, A., & Murphy, J.L. (2007). Middle school student perceptions of school climate: Examining protective functions on subsequent adjustment problems. *Journal of School Psychology*, 45(3), 293-309. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2006.10.001>
- Manual de Convivencia Escolar. (2020). Lineamientos Provinciales de la convivencia escolar Colegios Calasanz de Colombia.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Murillo, F. J. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de

eficacia de las escuelas españolas. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(1), 4-28.

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit. Revista de Psicología*, volumen, (17). Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68622584003>

Orden Religiosa de las Escuelas Pías Colegio Calasanz de Cúcuta. Historia del Colegio Calasanz.

Recuperado de: <http://www.calasanzcucuta.edu.co/index.php?p=111>

Perry, A. C. (1908). *The management of a city school*. Nueva York, NY: Macmillan.

Picanyol L. (1959). *Epistolario di San Giuseppe Calasancio*. Roma: Ed. Calasanctianae

Provincia Nazaret (2018). *Manual para rectores*.

Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). Recuperado el 19 de febrero de 2019 de <https://dle.rae.es/?w=diccionario>

Robinson, V. (2010). From instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9(1), 1-26.

Sampieri, R., Fernández, C., Mendoza, M. (2008). *Metodología de la investigación*, México: Mc Graw Hill.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *En Administrative Science Quarterly* Vol. 28, No. volumen (28). Recuperado de

<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35468707/Smircich1983.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1537597831&Signature=sol8a%2BP>

Stilman, F. (2001). *Liderazgo y cultura organizacional*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención. Desarrollo organizacional*. Bogotá: Editorial Universitaria de América Latina.

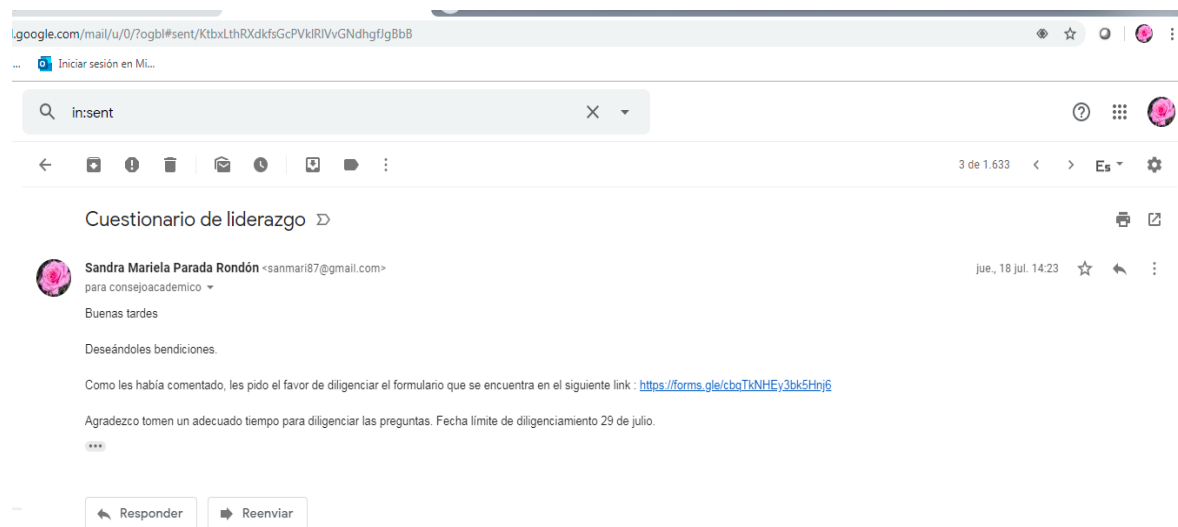
Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Prelac-Unesco* 1-10

Web Oficial de la Orden Religiosa de las Escuelas Pías. Escolapios. Recuperado de:

<https://scolopi.org/somos/>

ANEXOS

Anexo A




lgoogle.com/mail/u/0/?ogbl#sent/KitbxLthRXdkfsGcPVkiRiVvGNdhgfjgBbb

... Iniciar sesión en Mi...

in:sent

3 de 1.633

Cuestionario de liderazgo

 **Sandra Mariela Parada Rondón** <sanmari87@gmail.com>
para consejoacademico

jue., 18 jul. 14:23

Buenas tardes

Deseándoles bendiciones.

Como les había comentado, les pido el favor de diligenciar el formulario que se encuentra en el siguiente link : <https://forms.gle/cbgTkNHEy3bk5Hrj6>

Agradezco tomen un adecuado tiempo para diligenciar las preguntas. Fecha limite de diligenciamiento 29 de julio.

Responder Reenviar

Anexo B

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Cortar Copiar Copiar formato

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas

General Autosuma Rellenar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Modificar

AA23 f_x

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD
1	No de pregunta	7	8	9	10	11	12	13	15	16	17	18	20	21	22	23	25	26	27	28	30	31	32	33	total					
2		3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	2	3	2	1	1	2	2	2	1						
3		2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1						
4		2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	4	5	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1						
5		1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1						
6		2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1						
7		2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	5	1	1	3	1	1	1	2	2	1	2					
8		1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1						
9		2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	1	4	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1						
10		2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1						
11		2	2	3	2	3	1	1	1	2	1	1	2	5	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1						
12		2	2	2	3	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	2	1	2						
13		2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	1	1						
14		2	1	3	2	3	1	1	2	2	3	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1						
15		2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1						
16		2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
17		1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
18		2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1						
19		2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2						
20	Var Individual	0,2	0,3	0,5	0,9	0,5	0,2	0,4	0,3	0,3	0,6	0,2	0,9	2,6	0,1	0,4	0,6	0,2	0,5	0,2	0,3	0,2	0,1	0,1	32,7932099					
21																														
22																														
23																														
24																														
25																														
26																														
27																														
28																														
29																														
30																														

Form Responses 1 alfa 1

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.