

IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA CULTURA INSTITUCIONAL Y LA
CALIDAD EDUCATIVA DE TRES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN TÉCNICA Y
TECNÓLOGA DE BOGOTÁ

ANDRÉS FELIPE MOSQUERA ROBAYO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CHÍA, COLOMBIA

2020

IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA CULTURA INSTITUCIONAL Y LA
CALIDAD EDUCATIVA DE TRES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN TÉCNICA Y
TECNÓLOGA DE BOGOTÁ

EJE DE PROFUNDIZACIÓN: CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

ANDRÉS FELIPE MOSQUERA ROBAYO

TESIS PRESENTADA A LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA COMO REQUISITO PARA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO COMO MAGISTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ASESOR: JUAN FERNANDO LAÑAS VILLA

Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Universidad de La Sabana

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CHÍA, COLOMBIA

2020



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 28 de enero de 2021, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, el estudiante expuso y sustentó el trabajo de grado titulado: *“Impacto de los estilos de liderazgo en la cultura institucional y la calidad educativa de tres en instituciones de educación técnica y tecnológica de Bogotá”* bajo la dirección del docente investigador Juan Fernando Lañas Villa.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por el estudiante: *Andrés Felipe Mosquera Robayo*, los jurados le otorgaron la calificación de:

Aprobado (3.8)

Mg. ADRIANA IVONE RINCÓN
Jurado

Mg. LAURA CUBILLOS
Jurado

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

TABLA DE CONTENIDO

1.INTRODUCCIÓN	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2.1.Justificación	9
2.2.Formulación del problema.....	11
2.3.Objetivo General	12
2.4.Objetivos Específicos	12
3. MARCO INSTITUCIONAL.....	13
4.MARCO TEÓRICO.....	19
4.1. Cultura.....	19
4.2. Cultura Institucional.....	21
4.3. Liderazgo.....	24
4.4. Cambio organizacional.....	35
4.5. Calidad Educativa.....	38
5. ESTADO DEL ARTE	41
6. METODOLOGÍA	46
6.1. Tipo de Estudio/Diseño.	46
6.2. Población y Muestra.....	48
6.3. Declaración de aspectos éticos.	48
6.4. Instrumentos.....	50
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	51
8. CONCLUSIONES	64
9. REFERENCIAS	68
10.ANEXOS.....	74

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. <i>Tipos de cultura institucional</i>	22
Tabla 2. <i>Competencias del líder educativo</i>	33
Tabla 3. <i>Matriz de Objetivos Específicos; Técnicas e Instrumentos por objetivo</i>	49
Tabla 4. <i>Criterio de evaluación para la identificación de la tipología de liderazgo</i>	51

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. <i>Evolución de las teorías del liderazgo</i>	26
Figura 2. <i>Diferencias entre liderazgo autocrático y democrático</i>	28
Figura 3. <i>Cualidades de un líder carismático</i>	30
Figura 4. <i>Diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional</i>	33
Figura 5. <i>Formula 1</i>	47
Figura 6. <i>Formula 2</i>	47
Figura 7. <i>Pregunta 8 a la 11</i>	53
Figura 8. <i>Pregunta 12 a la 15</i>	54
Figura 9. <i>Pregunta 16 a la 18</i>	56
Figura 10. <i>Pregunta 19 a la 21</i>	57
Figura 11. <i>Pregunta 22 a la 25</i>	59
Figura 12. <i>Promedio de pruebas TYT en INCAP, POLI, e ISES</i>	61

1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis como ejercicio de investigación, pretende medir el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura y la calidad en los procesos de las organizaciones técnicas; Instituto Superior de Educación Social (ISES), Politécnico Gran Colombiano (POLI) y el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP) ubicados geo-referencialmente en la ciudad de Bogotá D.C.

El problema investigativo formulado es relevante, ya que, autores como Antúnez (1997) aluden el siguiente fragmento:

Los directores de los centros educativos tienen que confrontar no solo la dinámica propia de las instituciones que gerencia, sino a los hechos de la propia dinámica social, los cuales inciden notablemente en la acción de la escuela, más aún, la entorpecen, condicionan y limitan. (Antúnez, 1997, pág. 71).

En complemento Ortiz (2014) evidencia que el liderazgo, la calidad educativa y la cultura institucional son elementos de cohesión fundamental para mejorar los procesos educativos en sus diferentes niveles de enseñanza:

Se deja de integrar los aspectos que esencialmente pertenecen a la gestión educativa, las cuales siendo orientados oportunamente pueden evidenciar la aplicación del liderazgo pedagógico, competencia de la gestión educativa orientado a generar y potenciar los aprendizajes, que permita mejorar la educación en los diferentes niveles de las instituciones educativas. (Ortiz, 2014, pág. 18)

Sin embargo y como en todo proceso de investigación, se debe partir del esquema estructural del ejercicio investigativo, es decir desde la identificación de la problemática en el medio de estudio, así como, de las razones que han motivado a efectuar dicho proceso en este contexto, para lo cual se ha estructurado una serie de objetivos, que a propio juicio responden con las más inmediatas preguntas sobre el impacto del fenómeno en los tres (3) centros educativos.

Por ende, a través del uso, e implementación de una serie de propuestas teórico-metodológicas, se espera identificar y analizar las variables y categorías de análisis que presenta el fenómeno citado, así como el impacto que este tiene en las cuatro áreas de gestión según el ministerio nacional de educación en adelante (MEN) (2008) en la guía 34; (Área de gestión administrativa - financiera, área de gestión académica, área de gestión de la comunidad y finalmente el área de gestión directiva). Lo cual resulta pertinente, puesto que se espera del estudio importantes conclusiones sobre

el estilo de liderazgo identificado y su incidencia consustancial de forma directa en las áreas de gestión emanadas, que solidifican a la vez, los entes educativos con el común denominador de teleologizar formación técnica, y tecnológica.

Consecuentemente, las redacciones de los capítulos están cohesionados bajo la línea de trabajo; identificación del estilo de liderazgo, medición de ese estilo y análisis del estilo de liderazgo para establecer un plan de mejora institucional. Siendo estos tres ítems el cuerpo teórico de 3 capítulos que agudizan los objetivos específicos de la investigación.

A su vez, analizado el impacto del estilo de liderazgo, se busca mejorar la calidad educativa de sus procesos; académicos y directivos, para dar pautas de fortalecimiento en su liderazgo educativo mediante un plan de mejora institucional, propuesto desde un diagnóstico estratégico en cada uno de las tres (3) instituciones.

No obstante, y con el ánimo de tener una visión mucho más holística, se citan una serie de elementos (teóricos e investigativos) que permiten apropiarse más el tema, en la metodología de investigación y en el marco teórico, por ende, la investigación en un primer momento expone una breve reseña histórica, un estado del arte sobre el medio de estudio. Esto con el fin de contextualizar histórica y socialmente el espacio geográfico en donde se encuentran ubicada la población específica desde un ámbito físico ya que se hace imprescindible conocer el nicho de estudio.

Posteriormente, se abordan en forma sistemática, las razones por las cuales, los estilos de liderazgo transforman la calidad educativa y a su vez interactúan con la cultura organizacional de los Institutos técnicos, marcando desde este punto la pauta, para que se genere el análisis teórico sobre las razones que posibilitan la comprensión del impacto educativo y social que tienen los estilos de liderazgo en determinado contexto, para lo cual se han tenido como bases de estudio, una serie de conceptos y palabras claves que permiten organizar e identificar las variables y categorías de análisis del fenómeno.

Desde este punto de vista y con base en un marco teórico compuesto por autores de diferentes disciplinas tales como; Educación, Administración, Historia, Pedagogía, y Psicología, sin duda algunas dichas áreas de conocimiento son fuertemente evidenciadas en el ámbito teórico de la investigación, debido al manejo de un enfoque epistemológico común, esencialmente se ha permitido estudiar y trabajar la problemática de la forma más estructural y racionalmente posible.

Por otro lado, en cuanto a las herramientas metodológicas propuestas para alcanzar los objetivos propuestos, estas corresponden con el diseño mixto, dado que este enfoque busca recopilar

y clasificar los datos de forma ordenada y fiable con el fin de lograr un óptimo proceso de sistematización de la información y que esté pueda ser notoriamente justificado en las conclusiones y resultados que arroje el trabajo investigativo mediante el manuscrito textual que comprenda la inmersión de un pensamiento complejo.

Así mismo la relación entre la naturaleza del objeto de estudio y el diseño metodológico con el problema investigativo, esta cohesionado desde las variables; cultura institucional, liderazgo y calidad educativa. Desde estas variables se pretende dar respuesta al problema investigativo, para consecuentemente evidenciar una serie de elementos metodológicos guiados bajo el enfoque exploratorio secuencial según Hernández Sampieri (2014) que ayuden a comprender la formulación del problema, y su influencia sobre el nicho de estudio escogido.

En ese sentido, también es preciso mencionar que como el trabajo de grado parte desde la práctica como Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas (Universidad de la Sabana) y es fundado desde el campo de intelección; Directivo, y Administrativo, no se puede desarticular este análisis del ejercicio académico en pro de responder a la línea de profundización: Clima y cultura organizacional de la Maestría.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Justificación

La investigación sirve para identificar el estilo de liderazgo y su influencia en la cultura organizacional, sin desconocer un panorama dinámico que permita analizar dicho impacto en el área de gestión directiva de los institutos; Superior de Educación Social (ISES), El Politécnico Gran Colombiano (POLI) y el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP) de la ciudad de Bogotá D.C. Pues bien, en esencia se busca establecer un plan de mejoramiento institucional que permita fortalecer el liderazgo directivo que impacte directamente en la calidad educativa de forma consustancial a nivel práctico y teórico.

Ahora bien, de forma general es preciso aclarar múltiples teorías al respecto y estrategias que se han generado en torno a este conocimiento, con el fin de provocar cambios en las organizaciones. Uno de los aspectos más relevantes tiene que ver con el uso de estrategias que posibilita a las directivas asumir posturas diferentes con el ánimo de innovar y mantenerse vigente en un mundo globalizado, siendo este ítem respuesta teórica al problema de investigación.

En torno a esto, estudios adelantados por Chavez, Cigüeñas y Martensen (2016) evidencian la necesidad de conocer el estilo de liderazgo predominante en una empresa, y su relación frente a los cambios propuestos por las directivas.

En conformidad con lo anterior, se puede observar una constante, y es la importancia de conocer el estilo de liderazgo que predomina entre las directivas de una organización, con el propósito de planear y direccionar una organización. Siendo este elemento esencial, para reconocer la importancia del problema investigativo, para impactar en los procesos educativos con calidad. A su vez, el estudio realizado por Acosta (2017) es un reflejo de lo indicado, ya que el autor manifiesta que el conocer los estilos de liderazgo de los directivos docentes, genera que se realicen propuesta de formación y reflexión, que permitan a los directivos docentes conocer sobre su estilo de liderazgo, a partir de sus fuentes motivacionales y que se den los cambios esperados a partir de los objetivos programados.

Los argumentos evidenciados, demuestran la importancia de realizar un trabajo investigativo de trascendencia orientado a identificar los estilos de liderazgo en las directivas del Instituto Superior de Educación Social (ISES), El Politécnico Gran Colombiano (POLI) y el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP) de Bogotá D.C. Y como a partir de estos resultados, diseñar estrategias de

mejoramiento, con el propósito de que estas incidan en la cultura institucional mediante instrumentos y técnicas efizaces, para que en el proceso de sistematización se evalúen completamente las diferentes categorías y variables de análisis, dirigidas a un plan de mejora institucional a partir de un diagnóstico estratégico.

Así mismo, la naturaleza del objeto de estudio y el diseño metodológico mixto, se ha direccionado al estudio de organizaciones técnicas, con el propósito de identificar debilidades y fortalezas, en el tipo de liderazgo en su parte directiva, para plantear objetivos específicos con eficiencias y eficacia que generen resultados de gran jerarquía, allí es donde el método cuali-cuantitativo reúne las herramientas posibles para comprender categorías de análisis y variables, permitan materializar un plan de mejora institucional contextualizado que reúna las particularidades de estudio necesarias en cada nicho académico citado.

Consecuentemente, las habilidades en el manejo de la competencia argumentativa en las áreas de conocimiento tales como; las ciencias naturales, las ciencias sociales, y la lengua castellana, debido a que como lo estipulan sus lineamientos curriculares, sus respectivos estándares básicos en competencia y finalmente los derechos básicos de aprendizaje, las instituciones deben velar por fomentar la crítica y el análisis en los educandos, empezando desde los grados inferiores, hasta la básica secundaria y media académica, esto para que adquieran las bases del lenguaje “blando” ya que en estos grados, se da la transición hacia una perspectiva analítica, para que cuando culminen la media, hayan adquirido aptitudes o competencias interdisciplinarias integradoras, es decir, síntesis teórica.

En complemento, la investigación brinda esencialmente el responder teórica y propositivamente al campo de conocimiento; liderazgo directivo, cultura institucional y calidad educativa, siendo estas las categorías de análisis que permitirán comprender la pregunta de investigación y suscitar una mejora consustancial a las anomalías detectadas de acuerdo al método infringido, sin desconocer posibles limitaciones que genere el trabajo de campo en los tres nichos de estudio técnicos.

Finalmente, el panorama cada vez tiene más protagonismo en la actualidad nacional, internacional y local, la relevancia en calidad educativa en los programas que ofrecen formación en estilos de dirección en las organizaciones educativas es dirigido a prever las tendencias generales del ejercicio de la dirección escolar en referencia al perfil competencial y profesional de los directores en

ejercicio; a las tareas y funciones que realmente desarrollan; a la satisfacción en relación a su cargo y sus necesidades para un óptimo liderazgo, un ítem de ampliación en la revisión del estado del arte.

2.2. Formulación del problema

Teniendo en cuenta los planteamientos de Morillo (2007) la incidencia de los diferentes estilos de liderazgo que se pueden ejercer dentro de un ente institucional suelen ser el eje de impacto fundamental en los procesos internos dentro de las cuatro (4) áreas de gestión.

Enfáticamente, la investigación genera un análisis, indagación y evaluación, en referencia al estilo de liderazgo que ejerce el área de gestión directiva según el MEN (2008) en la Guía 34 en; el Instituto Superior de Educación Social (ISES), El Politécnico Gran Colombiano (POLI) y el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP) de Bogotá D.C. Y cómo estilo de liderazgo repercute en la cultura institucional y en los procesos de calidad educativa de los entes educativos citados. No obstante, el liderazgo es una variable de análisis permeada por el sistema educativo, ya que siempre está en un proceso de transición, de acuerdo a la premisa anterior, el directivo debe de estar presto a la retroalimentación cotidiana de políticas educativas, documentos curriculares contemporáneos que transformen su discurso de acuerdo a las necesidades contextuales que presente el nicho académico en su ámbito de desarrollo próximo.

Sucesivamente al fragmento anterior, cuando se habla de liderazgo en el campo educativo, en perspectivas de Acosta, el considera que este;

Consiste en una capacidad colectiva y a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente los objetivos del plantel, es decir, propósitos que se centren en la necesidad de cambiar o modificar las escuelas o instituciones públicas, en lograr la armonía, coordinación y estabilidad de la relaciones e interacciones de los diversos elementos que integran la comunidad escolar, todo con miras a buscar acciones de mejoramiento en la calidad educativa del claustro educativo. (Acosta, 2017, pág. 18)

Comprendiendo lo discernido apriori, surge la siguiente pregunta de investigación;

¿Cuál es el impacto de los estilos de liderazgo en la transformación de la calidad educativa y la cultura organizacional en las instituciones de educación superior de Bogotá?

2.3. Objetivo General

Analizar el impacto del estilo de liderazgo identificado en las directivas del Instituto superior de Educación social (ISES) El Politécnico Gran Colombiano (POLI) y el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP) de Bogotá D.C, desde la calidad educativa y su incidencia en la cultura institucional.

2.4. Objetivos Específicos

- 1.** Identificar los estilos de liderazgo predominante en las directivas del Instituto Superior de Educación Social (ISES), El Politécnico Gran Colombiano (POLI) y el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP) de Bogotá D.C.
- 2.** Medir el impacto de los estilos de liderazgo en la cultura de las organizaciones técnicas; Instituto Superior de Educación Social (ISES), Politécnico Gran Colombiano (POLI) y el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP) de Bogotá D.C, y, por ende, la calidad de sus procesos para fortalecer su liderazgo educativo mediante un plan de mejoramiento institucional.

3. MARCO INSTITUCIONAL

Los tres (3) entes educativos elegidos que engloban el nicho de estudio específico de la investigación son en principio; el Instituto Superior de Educación Social (ISES), consecuentemente el Politécnico Gran Colombiano (POLI) y finalmente el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP). Pues bien, realizando un análisis de su planeación estratégica, se encuentra una notable convergencia en aspectos misionales donde las tres instituciones se enfocan en la contribución social, en el desarrollo nacional, la equidad, el respeto, la excelencia y la competitividad, formando seres que se puedan desenvolver en los distintos aspectos de una sociedad, con una visión enfocada a un mismo punto, que es ser líder por calidad en el desarrollo humano, brindando a la sociedad personas que contribuyan con el desarrollo económico del país.

De acuerdo a la premura anterior, resulta imprescindible contextualizar el horizonte institucional de los tres entes que solidifican el nicho de estudio investigativo, en ese orden, el Instituto Superior de Educación Social, denominado (ISES) manifiesta que:

La corporación instituto superior de educación social “ISES”, es una institución privada de carácter laico, fundada bajo los principios de equidad social, diversidad, respeto, diálogo y crítica constructiva. Nuestra misión es formar personas íntegras en el desempeño de ocupaciones profesionales especializadas, capaces de responder a los nuevos desafíos del sector público, privado y contribuir al desarrollo del país. Para lograr tal fin, la Corporación ISES está comprometida con la excelencia educativa, la innovación, la investigación y el fortalecimiento de los vínculos con la comunidad y el sector productivo. (ISES, 2019)

En base a comprender su proceso histórico constitutivo, se presenta un sumario de acepciones que engloban dicho atisbo histórico;

La Corporación Instituto Superior de Educación Social ISES fue fundada en el año 1977 fundamentada en los principios de dignificación del ser humano, la reivindicación laboral, la libertad de expresión y la justicia social. Desde sus inicios la Corporación ISES ha dirigido su oferta educativa a población de bajos recursos; siendo coherente con sus principios fundadores y el deseo de transformar a Colombia en un país más competitivo, equitativo y con mayores oportunidades para todos. En sus inicios, la Corporación ISES recibió asistencia técnica y financiera de la fundación suiza Brucke der Bruderhilfe, la cual permitió realizar trabajo con la comunidad y abrir el programa

académico de técnico de Promoción Social. Dicho programa académico se ha destacado a lo largo de la historia por su trabajo con poblaciones vulnerables y el desarrollo social que ha generado, especialmente con población de escasos recursos y altos índices de violencia. A lo largo de sus 41 años de existencia, la Corporación ISES ha aportado al sector productivo más de 4000 egresados en 12 programas técnicos profesionales, y actualmente se encuentra dentro de las 10 instituciones más atractivas a nivel técnico profesional según el Observatorio Laboral del Ministerio de Educación Nacional, convirtiéndose así en una de las instituciones a nivel Técnico Profesional en el país. En su historia reciente, la Corporación ISES ha sido merecedora reconocimientos por parte de diferentes entes internacionales como el Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa (CIHCE), la Organización de las Américas para la Excelencia Educativa (ODAE) y la Honorable Academia Mundial de Educación (HAME). Adicionalmente, la institución ha recibido la certificación en las normas ISO 9001:2008 (Norma de Calidad), ISO 14001:2004 (Norma Ambiental) y OHSAS 18001:2007 (Norma de Seguridad y Salud Ocupacional) por parte del ente certificador Bureau Veritas. (ISES, 2019)

En ese sentido se propone la misión del Instituto Superior de Educación Social, denominado (ISES) desde el siguiente fragmento:

La Corporación Instituto Superior de Educación Social ISES es una institución privada de carácter laico, fundada bajo los principios de equidad social, diversidad, respeto, diálogo y crítica constructiva. Nuestra misión es formar personas íntegras en el desempeño de ocupaciones profesionales especializadas, capaces de responder a los nuevos desafíos del sector público-privado y contribuir al desarrollo del país. Para lograr tal fin, la Corporación ISES está comprometida con la excelencia educativa, la innovación, la investigación y el fortalecimiento de los vínculos con la comunidad y el sector productivo. (ISES, 2019)

Continuamente el segundo ente institucional es el Politécnico Gran Colombiano, denominado (POLI), este discierne su horizonte institucional mediante el siguiente fragmento;

El Politécnico Gran Colombiano es una Institución Universitaria privada, de utilidad común y como tal carece de fines de lucro. Tiene como domicilio la ciudad de Bogotá, Distrito Capital, República de Colombia, pero puede establecer dependencias,

seccionales u otros centros de actividad en cualquier lugar del país o del exterior. (POLI, 2013)

En complemento se especifica la reseña histórica que determina provisiones de su constitución como centro educacional, mediante el parágrafo sucesivo;

La Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano inició labores en el año 1980 como una alternativa educativa para ofrecer carreras tecnológicas que permitieran un rápido acceso al empleo. La Institución fue fundada por los doctores Jaime Michelsen Uribe y María Cristina Niño de Michelsen y contó para ello con el concurso de importantes empresas de los diferentes sectores productivos del país, cuyos representantes en cabeza del doctor Michelsen Uribe promulgaron la siguiente declaración de principios: “Los fundadores del Politécnico Grancolombiano impulsados por su fe en nuestra nación, convencidos de la necesidad de capacitar a nuestros compatriotas para que contribuyamos conjuntamente a mejorar los medios de nuestra vida social y seguros de que la educación enaltece y hace libre al hombre, han creado este centro de educación en el que prevalecerán los principios de la verdad, la igualdad y el respeto a todos los valores propios que nos distinguen, nacidos de las tradiciones de lo colombiano”. Con el reconocimiento de su Personería Jurídica expedida por el Ministerio de Educación Nacional y consignada en la Resolución N° 19349 del 4 de noviembre de 1980, el Politécnico Grancolombiano inició labores académicas el 23 de marzo de 1981 como Institución de Educación Superior, bajo la modalidad de Institución Tecnológica. Posteriormente, la Institución extendió sus servicios educativos a la denominada educación no formal o continua, al diseñar programas para organizaciones específicas, denominados “Programas a la medida” acordes con las necesidades empresariales, lo que llevó a la creación del Departamento de Formación Empresarial. (POLI, 2013, págs. 6-7)

No obstante, se propone la Misión del Politécnico Gran Colombiano, denominado (POLI) y la visión desde los dos subsiguientes fragmentos:

El Politécnico Grancolombiano tiene como fin contribuir a la inclusión social y al desarrollo de la nación, principalmente a través de la oferta de programas en toda la cadena de formación que se distingan por su calidad y pertinencia; promoviendo complementariamente el desarrollo de proyectos de extensión e investigación aplicada,

fundamentados en los valores institucionales y soportados en el uso de las TIC, con el firme propósito de buscar la excelencia académica. (POLI, 2013)

Para el 2021, el Politécnico Grancolombiano será reconocido en el ámbito nacional e internacional como una Institución de Educación Superior innovadora, global y socialmente responsable, que brinda más y mejores alternativas educativas, por su compromiso con la calidad, la pertinencia, el éxito profesional de sus egresados y el desarrollo de proyectos con impacto en el sector social y empresarial. (POLI, 2013)

Finalmente, el tercer ente institucional es el Instituto Colombiano de Aprendizaje, denominado (INCAP), se presentan inicialmente su horizonte institucional y posteriormente su reseña histórica, en ese orden de ideas;

El Instituto Colombiano de Aprendizaje “INCAP” nace en el mes de junio de 1986 en la ciudad de Ibagué, cuando un grupo de ex instructores del SENA que habían laborado para esta y otras Instituciones especializadas en Educación para el Trabajo, decidieron crear una Institución con una nueva propuesta educativa, apuntándole a la calidad de la formación y excelencia en el servicio prestado. A continuación, en orden cronológico, reseñamos los aspectos más importantes en el desarrollo del INCAP. (INCAP, 2019)

Sucesivamente en base a la narración sucinta y compendiosa, cuya esencia es la descripción de características principales, se presenta la reseña histórica del INCAP (2019) mediante los siguientes tres fragmentos;

En el barrio Belén de la ciudad de Ibagué, un grupo de 62 estudiantes comenzaron clase en una casa alquilada, con cuatro aulas, cinco profesores, una secretaria académica, una secretaria de Dirección y un Director (Dr. Jairo Lesmes Salazar), se dio inicio a la labor del Instituto Colombiano de Aprendizaje “INCAP”. El INCAP contaba con más de 300 estudiantes y ocho programas técnicos laborales aprobados. Este mismo año, inició actividades en la ciudad de La Dorada en convenio con la Escuela Sucre. Desde 1989 a 1997 se crearon sedes en las ciudades de El Líbano y Espinal en el Tolima y Neiva en el Huila. En 1997 se inició la construcción de la actual sede Chapinero en la Av. Caracas N° 63 – 66. (INCAP, 2019)

Consecuentemente el INCAP determina que para el año 1998 se presentaron mejoras consustanciales en la parte física, es así como;

Esta construcción académica fue concebida como un Campus centrado en escenarios de aprendizaje adecuados e interrelacionados para los programas técnicos y la persona, en un área de 2.026 metros cuadrados. Iniciamos actividades en Bogotá en la sede de Chapinero Av. Caracas N° 63 – 66, y se dio comienzo a un periodo de transformación y desarrollo para el INCAP, que es actualmente una de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano más reconocidas de Colombia, a pesar de sus pocos años de existencia. Iniciamos actividades en la nueva sede del Centro Cra. 5 N° 20 – 08 en Bogotá, y se adjudicaron mediante contratos de franquicia las sedes de Ibagué, Neiva, La Dorada y El Espinal. (INCAP, 2019)

Y finalmente entre el 2002 y el 2010 el Instituto Colombiano de Aprendizaje atravesó por un proceso de transición para concretizar su acreditación de alta calidad, en esencia determina qué;

Implementamos el proceso de certificación de calidad de todos nuestros procesos, mediante la norma ISO 9001 versión 2000, obteniendo el certificado SC 3913 – 1 otorgado por ICONTEC. Reconocimiento del SENA para la mayoría de nuestros programas técnicos, lo que permitió a nuestros estudiantes acceder al contrato de aprendizaje y contar hoy con cerca de 420 empresas patrocinadoras y 850 aprendices. En 2007 se creó la División Salud e inició actividades la sede Centro, construida para este fin, en la calle 21 N° 4 – 79, adscrita a la Regional Centro, con 3 programas en esta área: Auxiliar en Enfermería, Auxiliar Administrativo en Salud y Auxiliar de Farmacia. Durante el año 2007, se construyó la sede de División salud de la Regional Chapinero, calle 64 N° 13 – 53 que inició actividades en enero de 2008. Actualmente, más de 10.000 metros cuadrados de construcción albergan cerca de 15.000 estudiantes, en cuatro edificios especialmente diseñados para las actividades académicas y dotadas con tecnología de punta, con amplios espacios de esparcimiento y salones de clase. (INCAP, 2019)

No obstante, se propone la misión del Instituto Colombiano de Aprendizaje denominado (INCAP) y posteriormente la visión que esgrime el instituto:

INCAP forma integralmente personas con excelencia, calidad y competitividad, mediante la formación por competencias aplicadas al contexto laboral, propendiendo por el fortalecimiento económico, social y tecnológico del (INCAP, 2019)

Ser una institución educativa líder en educación para el trabajo y desarrollo humano (ETDH) a nivel nacional, contribuyendo así al mejoramiento y desarrollo económico de los colombianos, fundamentados en la excelencia y la calidad académica. (INCAP, 2019)

4. MARCO TEÓRICO

Inicialmente es preciso determinar el horizonte conceptual que se funda en un marco de carácter epistemológico que suscita teóricamente los cimientos que permiten entender la pregunta de investigación por medio de las categorías que dan cuenta de la previsualización que se tiene del esquema teórico en un campo formativo propio de la dirección y gestión de instituciones educativas.

En ese sentido, las categorías epistemológicas que dan sustento al trabajo de investigación, son; Cultura, Cultura Organizacional, Liderazgo, y Estilos de liderazgo. Estas categorías, permitirán comprender el panorama educativo que idealiza el impacto de los estilos de liderazgo en la calidad educativa y la cultura institucional de los entes técnicos citados como nichos de estudio. Sin embargo, cabe resaltar que, para la comprensión de dichas categorías, se propone la intelección de las áreas de conocimiento; cambio organizacional y calidad educativa.

4.1 Cultura

Inicialmente, el concepto de cultura ha sido utilizado como producto del devenir histórico, siendo cada autor un ente que discierne una exploración sistemática del concepto desde su marco epistemológico. Pues bien:

En el devenir del tiempo, la palabra “cultura” ha tenido una presencia común y usual en los medios actuales de difusión de información: televisión, radio... e inclusive en escuelas e institutos. Es un término por sí mismo extraño, distante a la vez que familiar. Y es que estamos ante una palabra, un concepto el de cultura que ha impregnado buena parte de las mentes de hoy para referirse a “aquello intangible” que define un grupo, usualmente extraño y diferente el “nosotros” y el “otro” para las masas de los espectadores, oyentes y demás categorías que se quiera encontrar. (Barrera, 2013, pág. 2)

Denys Cuche (2002) Manifiesta que el hombre es esencialmente un ser de cultura, desde esta perspectiva:

La cultura permite que el hombre no solo se adapte a su entorno, sino que haga que este se adapte a él, a sus necesidades y proyectos, dicho de otro modo, la cultura hace posible la transformación de la naturaleza. (Cuche, 2002, pág. 5)

En ese sentido, se comprende la cultura como el conjunto de conocimientos e ideas no especializados adquiridos gracias al desarrollo de las facultades intelectuales, mediante la lectura, el estudio y el trabajo.

Si bien, Cucho (2002) determina que: “la cultura es un todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y las otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de la sociedad” (pág. 20). Así mismo la cultura es generacional, en ese proceso se entrecruzan ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época.

Por otro lado, desde la argumentación epistemológica de Adam Kupper (2001):

La cultura es esencialmente una cuestión de ideas y valores, un molde mental colectivo. Las ideas y valores. La cosmología, la moralidad y la estética se expresan mediante símbolos y, consecuentemente, si el medio es el mensaje, se puede describir la cultura como un sistema simbólico (Kupper, 2001, pág. 262).

Teniendo en cuenta lo esgrimido por el autor inevitablemente hace referencia al conjunto de bienes materiales y espirituales de un grupo social transmitido de generación en generación como se mencionó, siempre con la intencionalidad de orientar las prácticas individuales y colectivas. Incluyendo elementos como la lengua, procesos, modos de vida, costumbres, tradiciones, hábitos, valores, patrones de conducta, herramientas y conocimiento.

En complemento Esteban Krotz (2006) suscita que:

La cultura es el elemento que distingue a la especie humana de todas las demás especies. Esto significa, que la cultura es tan antigua como la especie humana. Mejor dicho: las culturas humanas son tan antiguas como lo son los diferentes grupos humanos, etnias, y pueblos que forman la humanidad. (Krotz, 2006, pág. 13)

Finalmente, en concepciones del teórico Gómez Ferri (2012) se asume que:

Las diferentes acepciones del significante «cultura» expresan concepciones distintas de las relaciones de poder y saber en sociedad que se trasladan al campo conceptual de la cultura científica. Las implicaciones que para esta última tiene el uso de cada uno de esos significados deben ser exploradas y analizadas. A partir de una clasificación en tres sentidos básicos de «cultura» (humanístico, antropológico y sociológico) identificamos, respectivamente, tres modelos de cultura científica: un

modelo canónico, un modelo descriptivo y un modelo contextual, con diferentes alcances e implicaciones educativas, políticas y sociales. (Gómez, 2012, pág. 15)

En ese sentido, Gómez Ferri (2012) establece las 3 esferas en las que se clasifica el concepto de cultura:

El sentido humanístico, en él confluyen lo pedagógico y lo estético como dos dimensiones básicas. Es decir, sería el conjunto de saberes básicos y normas de comportamiento de una determinada sociedad. Curiosamente, ambos aspectos, conocimientos y normas, se aúnan en expresiones como «tener educación» o «ser educado». No obstante, el ámbito socialmente más visible de este primer sentido ha sido el ligado al arte (Gómez, 2012, pág. 21).

A su vez, en el sentido antropológico comprendiendo una ciencia que estudia al ser humano de una forma integral, de sus características físicas como animales y de su cultura, que es el rasgo único no biológico, por otro lado, desde el sentido etnológico esta ciencia social parte del estudio y comparación de los diferentes pueblos y culturas del mundo antiguo y actual. Algunos autores la consideran una disciplina y método de investigación de la antropología, por lo tanto, bajo el postulado del autor:

Este caso se emplea para hacer referencia al conjunto o modo global de vida de un grupo humano y, por extensión, a los componentes de ese grupo humano. Este sentido se ha hecho patente en un mundo cada vez más globalizado con las relaciones y conflictos que plantea la convivencia entre grupos de culturas diferentes, lo cual se refleja en la extensión de términos como «diversidad cultural», «multiculturalismo», «pluriculturalismo» o «interculturalismo». (Gómez, 2012, pág. 21)

La última categoría que deviene el concepto cultura, se establece:

El sentido sociológico a partir de este sentido podemos aproximarnos a la cultura como una gran esfera o campo de la sociedad, un campo de producción y transmisión de formas simbólicas, con lo que ello implica de prácticas, creencias, normas y objetos sociales. En gran medida, comporta una visión analítica y sistémica del concepto; aunque también podríamos denominarlo «social». (Gómez, 2012, pág. 21)

Teniendo en cuenta lo esgrimido, la cultura ha sido vista dentro de los proyectos de modernidad, además de es considerada dimensión y expresión de la vida humana, ya que se realiza

mediante la utilización de símbolos y artefactos, en los que hay un campo de producción concreto, circulación y consumo de signos y como una praxis que se articula en una teoría de construcción paulatina.

4.2. Cultura Institucional

En el marco de la categoría de cultura institucional se aborda desde la siguiente paráfrasis de los autores Gibson, J. Ivancevich, J & Donnelly, J (1994), quienes manifiestan qué;

Dentro de los temas relacionados a recursos humanos, o como últimamente se está llamando, desarrollo organizacional, una de las áreas más fascinantes es la cultura institucional. Esta se parece a un ente omnipresente que cruza a toda la institución y lo hace en todas direcciones. Muchos la han comparado con la columna vertebral o con los fundamentos de un edificio, pero es preferible visualizarla como la intrincada red sanguínea. Sabemos que, a través de esta red, la sangre llega a cada parte del cuerpo, y no existe célula del organismo que no reciba alimento y oxígeno a través suyo. De la misma forma actúa la cultura organizacional dentro de la institución (Gibson, J. Ivancevich, J & Donnelly, J, 1994).

En ese sentido, se configura la cultura institucional como el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos imprime en la empresa, en complemento los teóricos, Frigerio, G & Poggi, M (1992) disciernen su síntesis epistemológica de acuerdo a la cultura en el ámbito institucional, estipulando que;

La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella. (Frigerio, G & Poggi, M, 1992, pág. 35)

Por otro lado, Frigerio, G & Poggi, M (1992) tienen en cuenta postulados de Brunet, L. Brassard, A & Corriveau, L (1991), debido a que;

En otros términos, podemos decir que la cultura institucional es, metafóricamente, el escenario, la obra que se representa, el telón y el fondo de las

actividades de una institución. En ella se integran cuestiones teóricas, principios pedagógicos en estado práctico, modelos organizacionales, metodologías, perspectivas, sueños y proyectos, esquemas estructurantes de las actividades. (Brunet, L. Brassard, A & Corriveau, L, 1991)

Así mismo, Frigerio, G & Poggi, M (1992) suscitan tres tipos diferentes de cultura institucional como se puede evidenciar en la Tabla 2. Y se culmina el marco referencial o teórico denominado, como el marco de enunciación propio que se funda en la presente investigación.

Tabla 1. Tipos de cultura institucional.

	La institución escolar: una cuestión de familia	La institución escolar: una cuestión de papeles o expedientes	La institución escolar: una cuestión de concertación
Rasgo hegemónico	La escena familiar	La exageración de la racionalidad	La negociación
Curriculum prescripto	Es ignorado	Se lo considera como un sistema “duro” imposible de modificar	Se concibe como un organizador institucional
Modelo de gestión	“casero”	“tecnocrático”	“profesional”
Contratos	Lealtades invisibles. Contratos imposibles	Formales o burocráticos	Concertados, explícitos y sustantivos
Vínculos privilegiados	Afectivos los sentimientos desplazan la tarea	Interpersonales: los sentimientos son ignorados	Contractuales, respetuosos; los sentimientos están puestos en la pasión por la tarea sustantiva

Dimensión sobrevaluada	Ninguna	La administrativa y la organizacional en sus aspectos formales	Ninguna
Dimensión devaluada	Todas	La comunitaria	Ninguna
Dimensión central	Ninguna	La administrativa	Lo pedagógico-didáctico
Tendencia riesgosa	Dilución de la especificidad institucional	El aislamiento respecto de la comunidad y la sociedad	Asambleísmo
Modalidad de los conflictos	Interpersonales: suelen no resolverse ni elaborarse	Son “negados” o eludidos. No se elaboran. Ni resuelven. Se definen por posiciones de jerarquía	Surgen por divergencias en las posiciones: se redefinen y disuelven o se resuelven por elaboración
Participación	Se considera que no requiere especial atención (siendo todos de la familia...)	Se la puede solicitar formalmente	Deseada y buscada: se especifica la modalidad y el área de incumbencia
Comunicación	Se desvalorizan los canales formales	Preeminencia de los canales formales, verticales (descendentes o ascendentes). Habitualmente escritas	Se resignifican los canales formales útiles a la difusión: no se desconocen los informales

Fuente: (Frigerio, G & Poggi, M, 1992, pág. 39)

Finalmente, cabe suscitar que teniendo en cuenta los postulados teóricos traídos a colación, la cultura institucional determina en sí misma, las normas-valor de alta significación para la vida de un determinado grupo social, pues se señala la existencia de las instituciones en el nivel simbólico de la vida social a través de representaciones.

4.3. Liderazgo

Por otro lado, pensar en liderazgo se asocia con personas que han cambiado la historia y que han dejado un legado. Generalmente, han mostrado cualidades extraordinarias como seres humanos con experiencias valiosas y de gran influencia a nivel mundial.

Covey (1998), plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares. Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones. (Sierra, 2016, pág. 113)

Ahora bien, liderazgo en el ámbito educacional es situado en perspectivas de la Doctora en Gestión de Organizaciones Gloria María Sierra Villamil de la Universidad Javeriana, quien manifiesta que;

En consecuencia, el liderazgo educativo posee como referente filosófico: la ética como base de la sostenibilidad, desde el sentido de la responsabilidad que tiene el líder como ser social frente a la vida, al entorno, a la naturaleza, al cuidado de sí mismo. El comportamiento sobre las relaciones con la naturaleza, en otras palabras, tomando posición y jugando al sí me importa. Por ello, la actitud del sentido de lo humano con voluntad y con la madurez de la toma de decisiones propias, inteligentes, que proyectan la conciencia, con relación a la cultura. (Sierra, 2016, pág. 116)

Teniendo en cuenta que el objeto de estudio está centrado en la identificación de los estilos de liderazgo, y como la transformación de estos inciden en la cultura institucional de la corporación ISES, POLI, e INCAP se considera pertinente en este apartado aproximarse a los referentes conceptuales y metodológicos, sobre los cuales apoyar la investigación.

A su vez, es necesario comprender el liderazgo hoy, como un proceso que potencializa la transformación de una Empresa o en este caso una Institución Educativa, esto es que fomenta la necesidad de dinámicas que le permiten a las instituciones adaptarse a los cambios continuos a las que son sometidas, cuando el sistema ha alcanzado adecuados niveles de auto organización (Schneider, 2002).

Desde esta perspectiva, se reconoce el liderazgo como un fenómeno altamente complejo, en donde diferentes autores como Hellrigel, Slocum y Woodman (1998) “lo define como el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta” (pág. 4). Por su parte, Boney (2003) lo define como “un proceso continuo de adaptación, en el que los líderes se constituyen en verdaderos facilitadores del cambio, a través de la potenciación de las relaciones e interacciones que surgen entre los distintos agentes que conforman la organización”. (pág. 72)

Otra buena definición sobre liderazgo la dan (Yulk, 2009. p. 8; Adams y Yolder, 1985; Bryman, 1992; Hollander, 1978; Northouse, 2007) como un proceso de influir en los demás para entender y poner de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de objetivos compartidos (Ayoub, 2010, pág. 1).

Sin embargo, Lussier y Achua (1999) expresan de manera muy sucinta el concepto de liderazgo en donde incluyen elementos claves de éste, como la bidireccionalidad, una buena comunicación entre líderes y seguidores y la necesidad de fijar unos objetivos claves y ejecutables. Es así que estos autores definen liderazgo como “El proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”. (Como se citó en Gómez, 2008, Pág. 32)

Por otro lado, desde el concepto de liderazgo, sin duda alguna es esencial manifestar las teóricas que se han gestado o circundado alrededor de esta.

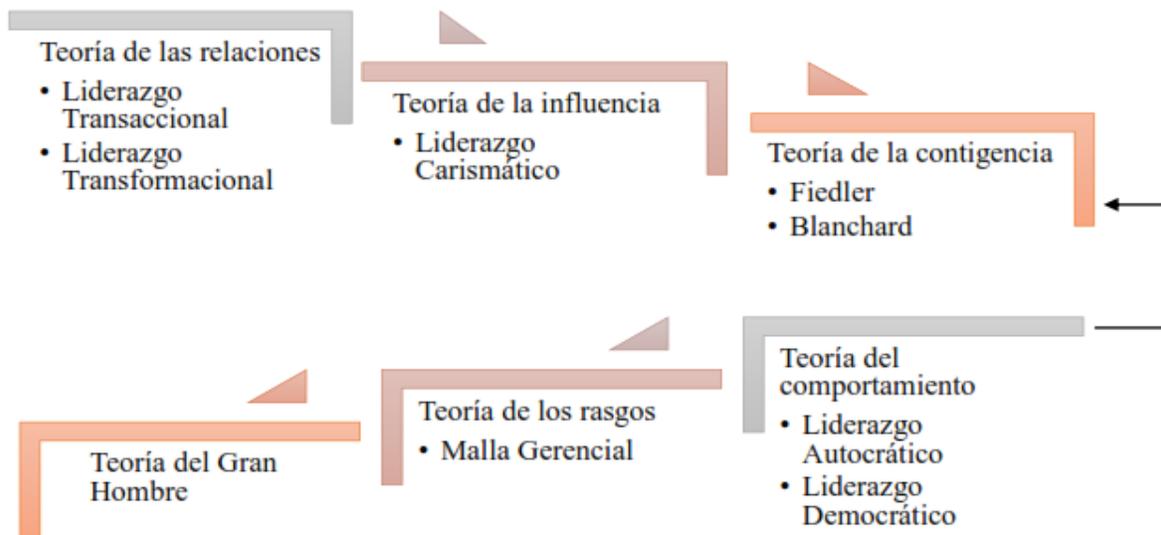
A lo largo de la historia se han postulado diferentes teorías en torno al liderazgo y estas se han presentado debido a la necesidad que tiene la sociedad para ser dirigida o como una manera de comprender las características de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando esas particularidades que los hacían diferentes a los demás, concluyendo en ese entonces que los líderes nacían mas no se hacían. Posteriormente, el ser humano siguió inquieto con respecto a este tema y se

refutó la anterior hipótesis, ya que se considera hoy en día que la habilidad de dirección y de influir en los demás para lograr un objetivo común se puede aprender. (Daft, 2006)

Como consecuencia de estas nuevas hipótesis sobre el liderazgo empezaron a surgir nuevos analistas y se han propuesto diferentes teorías que a su vez contienen o no un modelo de liderazgo.

La figura 1 muestra claramente las diferentes teorías según Daft (2006) que se han postulado sobre liderazgo y sus principales exponentes.

Figura 1. Evolución de las teorías del liderazgo



Fuente: Tomado de Daft (2006)

A continuación, se empezará a mencionar las diferentes investigaciones que se han realizado sobre las distintas teorías sobre el liderazgo, un subconjunto derivado de la categoría general.

La primera teoría es la de el Gran Hombre, si bien;

Esta teoría se originó a principios del siglo XX y se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líderes, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores. (Giraldo, D & Naranjo, J, 2014, pág. 19)

Consecuentemente aparece la teoría de los rasgos, y es que;

Avanzando en el tiempo, en la década de 1920, se puede encontrar la teoría de los rasgos la cual está fundamentada en que la personalidad de las personas puede identificar las diferencias individuales de las personas. Los rasgos que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad de prever y persuadir. (Giraldo, D & Naranjo, J, 2014, pág. 21)

Años más tarde en la Universidad Estatal de Ohio y en la Universidad de Michigan, se llevaron a cabo diferentes estudios en torno al liderazgo, considerando que un líder debe tener la capacidad de respetar las ideas y sentimientos de los subordinados, como también dirigir sus actividades hacia la eficacia, la reducción de costos y la programación. (Daft, 2006)

Por todos estos estudios surge con Robert R. Blake y Jane Mouton el primer modelo de liderazgo denominado la malla gerencial, la cual combina en una matriz el enfoque en los procesos y el enfoque en las relaciones a partir del cual se evidencian cinco estilos de liderazgo, los cuales son: gestión empobrecida, gestión club campestre, gestión a medio camino, gestión autoritaria y gestión de equipo. (Giraldo, D & Naranjo, J, 2014, pág. 22)

Otra teoría surge desde el ámbito del comportamiento, en ese sentido;

Después hacia la década de 1950, los estudios se enfatizaron en que los líderes se hacen, por lo que fue casi de inmediato que las investigaciones al respecto se ampliaran y se tratara de comprender y determinar cuáles eran los rasgos o factores que hacían que el comportamiento de un líder fuera más eficiente o no que otros. (Daft, 2006)

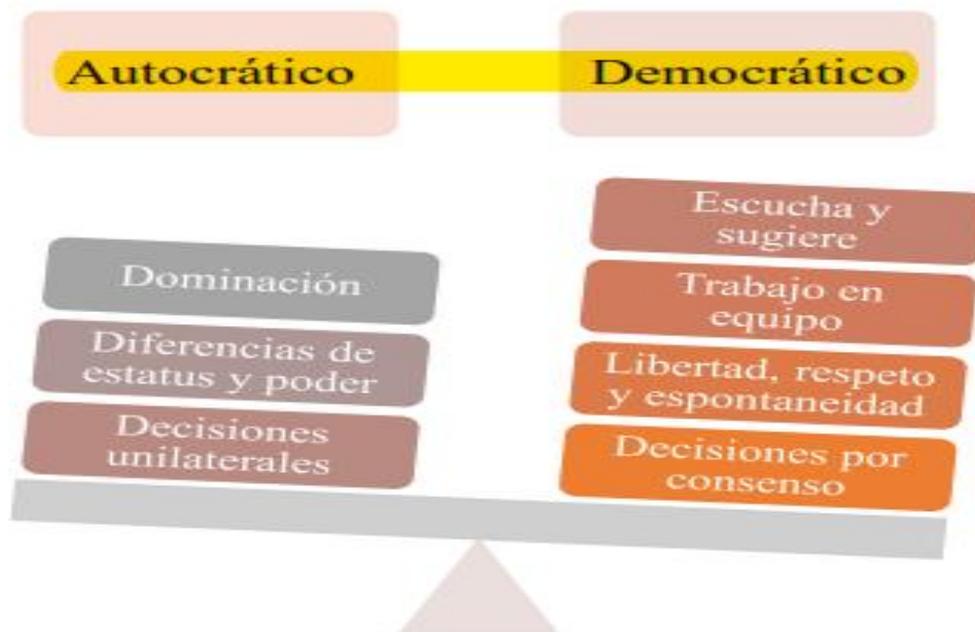
Así mismo, es así que Daft (2006) expone en dos frases lo que se puede considerar como los pilares de esta teoría para desarrollar un liderazgo efectivo en donde afirma que” alguien cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder, y, por otra parte, manifiesta que es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos”. (pág. 35)

Dentro de este nuevo enfoque, los especialistas en el tema identifican dos comportamientos particulares que los líderes utilizan en la interacción con sus seguidores, estos comportamientos son un liderazgo autocrático y un liderazgo democrático. Daft (2006) define estos dos comportamientos como:

- Autocrático: líder que tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar.

- Democrático: líder que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia. (Daft, 2006, pág. 68)

Figura 2. Diferencias entre liderazgo autocrático y democrático



Fuente: Tomado de Daft (2006)

A su vez, otra teoría, es la de la contingencia, a continuación, se expondrán una serie de argumentos para dar cuerpo teórico a esta teoría;

Esta teoría basa sus estudios en la estrecha relación que debe existir entre el líder y los seguidores, pero además incorpora un supuesto más el cuál es la interacción de estos dos con el entorno con que se (Giraldo, D & Naranjo, J, 2014)

Según Daft (2006), dentro de esta teoría de la contingencia se encuentran dos grandes modelos:

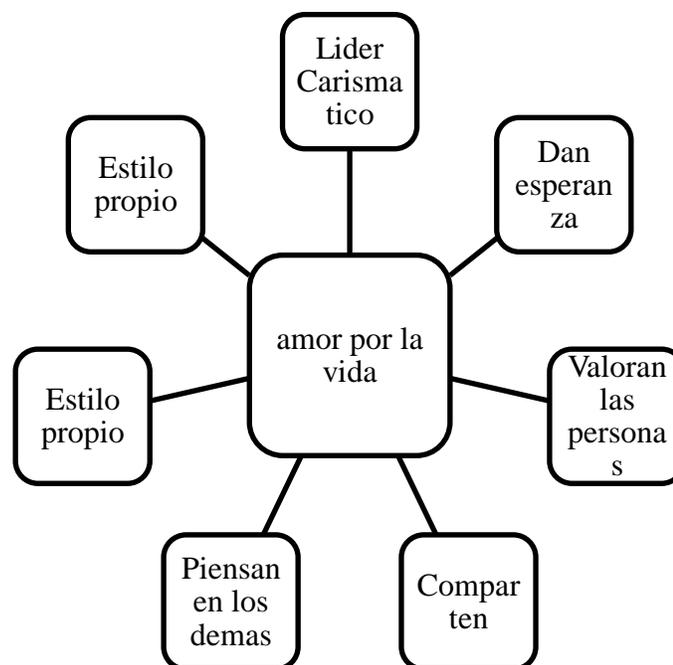
- Modelo de contingencia de Fiedler: se diseñó para identificar la tendencia de los líderes, si es hacia las tareas o las relaciones, el cual sirve para integrar el estilo del líder con la situación.

- Modelo situacional de Hersey y Blanchard: es un nuevo análisis a la rejilla del liderazgo, sin embargo, este modelo se centra en las características de los seguidores para determinar la eficacia del comportamiento del líder. (Daft, 2006, pág. 69)

Continuamente, continuando con la evolución de los estudios en el liderazgo se encuentra la teoría de la influencia, la cual no está sustentada en las políticas de autoritarismo por parte del líder, sino que por el contrario se fundamenta en las actitudes carismáticas y llenas de personalidad que pueda tener este con sus subordinados. En este sentido, se considera que el carisma más que una cualidad es una habilidad, la cual al ser utilizada correctamente puede incrementar el desempeño de una organización, en donde el líder pone por encima el bien común que el beneficio propio. (Daft, 2006)

En torno a esto, Giraldo y Naranjo (2014) enumera siete (7) cualidades que debe tener un líder carismático, las cuales se representan en la figura 3, presentada a continuación de la redacción textual.

Figura 3. *Cualidades de un líder carismático*



Fuente: Tomado de Giraldo y Naranjo (2014)

Por último, se encuentra la teoría de las relaciones, y en esta se basará la investigación, debido a que engloba en gran medida los requerimientos de ésta, para poder así determinar cuál es el estilo de líderes que predomina dentro de los tres (3) entes educativos elegidos que engloban el nicho de estudio específico de la investigación; el Instituto Superior de Educación Social (ISES), consecuentemente el Politécnico Gran Colombiano (POLI) y finalmente el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP).

Esta teoría se empieza a dar a partir de la década de mil novecientos ochenta (1980) y en ella se pueden encontrar dos tendencias, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Este primer tipo de liderazgo, el liderazgo transaccional, como su nombre lo indica, es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores. Esta transacción se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas objetivas de la organización (Daft, 2006)

Salazar (2006) y Gómez (2008), concuerdan en que el liderazgo transaccional se basa en dos características fundamentales:

- Recompensa contingente: se otorgan recompensas a los seguidores dependiendo del cumplimiento de las metas y consecución de objetivos.
- Dirección por excepción: se realizan retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones por no cumplir los objetivos y las metas. (Giraldo, D & Naranjo, J, 2014, pág. 36)

En complemento los autores de la Universidad Católica del Norte en el departamento de Antioquía;

Cuando se es un líder transaccional, la motivación impartida a los seguidores se da por la posición jerárquica que existe, es decir, la relación entre líder y seguidores es más de jefe a subordinados, ya que el reconocimiento de las personas se premia o se castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas. (Contreras, F & Barbosa, D, 2013, pág. 154)

En complemento, tal como lo menciona Ayoub (2010);

El enfoque transaccional resalta la importancia del proceso de intercambio e interacción que se da entre el líder y los seguidores. Enraizado en la teoría del

intercambio social se desarrolló la teoría de créditos idiosincrásicos (Hollander, 1958, 1964) para tratar de explicar el surgimiento y el mantenimiento del liderazgo a través de una secuencia de actos” (pág. 54)

Articuladamente, en un primer tiempo, el individuo que es percibido competente y que se conforma con las normas del grupo, al continuar comunicándose con los demás y éstos, adquiriendo satisfacción al seguir sus indicaciones, va elevando su estatus y acrecentando sus créditos idiosincrásicos que le permiten ejercer influencia y, en determinado momento, desviarse de las normas del grupo sin recibir sanción.

Ahora bien, en contraposición se encuentra el liderazgo transaccional, y se puede llegar a afirmar que es el tipo de liderazgo ideal, ya que lo que pretende es motivar a los seguidores para la adquisición de sus metas y de esta manera a futuro desarrollar habilidades de dirección; pero esto sólo se logra cuando se alinean junto con los seguidores los objetivos a alcanzar. (Bass, B & Riggio, R, 2006)

De acuerdo con lo anterior Giraldo y Naranjo (2014), mencionan que este tipo de liderazgo según Bass y Riggio (2006), Lupano y Castro (2008) se nutre de cuatro componentes a saber:

- Influencia: los líderes son carismáticos, razón por la cual son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores.
- Inspiración: el trabajo en equipo es fundamental; entusiasmo y optimismo se presentan al implicar a los seguidores en la visión del futuro.
- Estimulación intelectual: se estimula a los seguidores a ser innovadores y creativos; no se realizan críticas por errores individuales o por ideas diferentes a las del líder.
- Consideración individualizada: el líder actúa como un entrenador o mentor; las tareas son monitoreadas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de metas. (Giraldo, D & Naranjo, J, 2014, pág. 37)

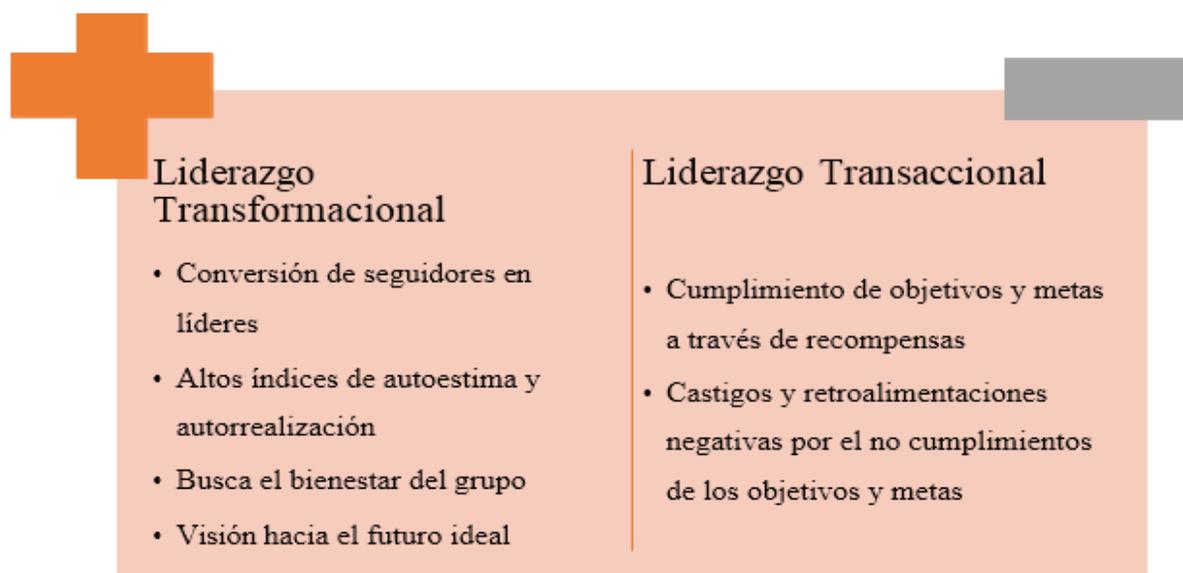
Una de las cualidades que tiene un líder transformacional es la capacidad de crear lazos de fraternidad y lealtad, además de brindarle confianza y apoyo a sus seguidores, provocando que se incremente la autoestima y la satisfacción de poder cumplir con las metas propuestas por la organización (Bass, B & Riggio, R, 2006)

Por otra parte, el liderazgo transformacional, a diferencia del liderazgo transaccional, busca desde un principio el cumplimiento de objetivos a través de la inspiración impartida a los seguidores

y no por recompensas o castigos, además de esto, el líder transformacional ayuda e impulsa el desarrollo de los seguidores con el fin de que estos aporten más al grupo, sean innovadores, más creativos, más resistentes al estrés y más flexibles al cambio para que en el futuro puedan convertirse en los próximos líderes transformacionales (Bass, B & Riggio, R, 2006)

En la figura 4, se muestra la diferencia entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Figura 4. *Diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional*



Fuente: Tomado de (Giraldo, D & Naranjo, J, 2014, pág. 38)

Finalmente se propone la Tabla 1 para manifestar las competencias que debe tener un líder educativo en la contemporaneidad;

Tabla 2. *Competencias del líder educativo*

Competencias Estratégicas	Definición
Liderazgo centrado en principios	Es la capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con su grupo de influencia, guiando y

	orientando a sus colaboradores hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto y de sentido de lo humano, con exigencia personal y profesional, inspirado en los principios y valores de la organización.
Emprendimiento	Es la capacidad para idear y poner en marcha soluciones nuevas y diferentes antes los problemas o situaciones planteadas por su entorno, buscando activamente oportunidades de proyectos que generen impacto organizacional dentro de un marco de innovación, creatividad y diferenciación y autonomía pedagógica y académica.
Inteligencia emocional	Es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados de ánimos propios y ajenos, promoviendo crecimiento emocional e intelectual, mediante la creación de estrategias para promover el crecimiento emocional de los colaboradores académicos y administrativos en el desarrollo intelectual, social y cultural.
Orientación al cliente	Es la capacidad de conocer, resolver y satisfacer, con un alto estándar de calidad, las necesidades y expectativas presentes y futuras de los estudiantes y grupos de interés, como el Ministerio de Educación Nacional y estamentos de registro calificado y acreditación, Consejo Nacional de Acreditación (CNA), como también las acreditaciones internacionales
Orientación a resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con calidad, oportunidad y sentido estratégico. Tendencia a lograr resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles

	de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización educativa.
Trabajo en equipo	Capacidad para construir relaciones de respeto, colaboración, cooperación y crecimiento con otras personas para conseguir resultados comunes y compartidos dentro de un equipo de trabajo, valorando las diferencias, reconociendo las competencias de cada uno y logrando sinergia en los resultados.
Gerenciamiento táctico	Capacidad de orientar las actividades diarias en la dirección determinada por los resultados de los procesos y el mejoramiento constante de la calidad de su trabajo y de sus competencias. Implica establecer prioridades, fijar objetivos, hacerle seguimiento al cumplimiento de estos y manejar el cambio.
Relaciones interpersonales	Capacidad de construir y mantener relaciones respetuosas, armónicas y efectivas, basadas en la confianza, para el logro de proyectos que generan desarrollo personal y organizacional de la institución educativa.
Empoderamiento	Capacidad de asumir procesos de autodesarrollo que implica prepararse adecuadamente y evidenciar un desempeño sostenible que le permita asumir nuevos retos y responsabilidades en la organización educativa.
Orientación al mejoramiento continuo	Es la capacidad de revisar, analizar, ajustar los procesos con el fin de aprender de la experiencia y definir acciones de mejoramiento permanente. También incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia como el <i>Know how</i> , que permite enriquecer el capital intelectual de los colaboradores de la organización educativa.

Fuente: Tomado de (Sierra, 2016, pág. 123)

En ese sentido, una pertinente conclusión de la categoría de análisis inmiscuida es la de comprender que el liderazgo es en sí, un conjunto de habilidades gerenciales o directivas que colectivo laboral determinado, haciendo que este colectivo trabaje mancomunado y con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

4.4. Cambio organizacional

La penúltima categoría de análisis a teorizar es, El Cambio Organizacional. En ese sentido, se plantea que, hoy en día no se puede considerar que una institución se desarrolle en un ambiente estable, es por eso que continuamente las empresas deben estar innovando para mantenerse en el mercado, y a esta situación no son ajenas las instituciones educativas, de ahí la necesidad de adoptar estrategias diferentes por parte de las directivas con el fin de mejorar y cambiar estructuras tradicionales. (Robbins, 2004)

Por ello, el cambio se entiende como el proceso por el cual las organizaciones buscan incrementar su efectividad a través de alteraciones tanto estructurales, como de comportamiento en una organización.

Como lo mencionan Chavez, Cigüeñas y Martensen (2016);

El cambio organizacional se considera como la modificación de la forma de trabajo, ocupando un papel protagónico el recurso humano y la necesidad real de los individuos a aceptarlo (Barroso y Delgado, 2000, p. 8-13). Es por ello que el cambio organizacional puede ser estudiado desde distintas perspectivas: la cultura organizacional, la estrategia, los aspectos políticos, estructurales, tecnológicos y la conducta del ser humano, puesto que su acción determina su aceptación o rechazo (Montealegre y Calderón, 2007, p. 49-70; Motta 2001). (Chavez, J. Cigüeñas, M & Martensen, R, 2016, pág. 15)

Según el postulado anterior, se puede identificar que un cambio organizacional es cualquier transformación o evolución en el diseño o funcionamiento de un ente organizacional. En consecuencia, se puede señalar que los gerentes eficaces entienden cuándo necesitan el cambio y logran orientar a sus organizaciones por el proceso correspondiente, ahora bien, las grandes modificaciones operativas de las organizaciones ocurren sólo en ocasiones y son objeto de disputa social.

En complemento, los autores determinan una serie de genealogías en referencia al cambio de tipo organizacional, es ese sentido;

El cambio organizacional puede ser (Krieger 2001):

- Reactivo o no planeado. Como respuesta a una coyuntura externa o interna determinada.
- Anticipatorio o planeado. Busca adelantarse a situaciones contextuales del entorno o del interior de la organización. Pretenden ajustar la organización a escenarios futuros, oportunidades y desafíos en lo externo y a superar las debilidades en lo interno, o a explotar mejor las fortalezas frente a los retos del contexto o entorno. (Chavez, J. Cigueñas, M & Martensen, R, 2016, pág. 16)

Por otro lado, Acosta (2002, p.9-24) refiere que el cambio puede repercutir a nivel superficial pero también de estructuras dentro de la organización, postulando la siguiente clasificación:

- Cambio en la infraestructura física de la empresa.
- Cambio en la estructura organizacional.
- Cambio en la tecnología, para responder las demandas del ambiente.
- Cambio en los procesos, operativos y administrativos.
- Cambio en los productos y servicios.
- Cambio en la cultura organizacional.
- Cambio en el comportamiento humano, que genera en el individuo diferentes formas de actuar. (Chavez, J. Cigueñas, M & Martensen, R, 2016, págs. 16-17)

De forma conclusoria, la última categoría de análisis es la Cultura Organizacional, esta hace referencia al elemento intangible que define a la organización a través de todas las acciones humanas de sus integrantes, desde tres (3) definiciones teóricas abordaremos esta categoría evocada. Pues bien;

Hofstede (1999), define “cultura” como “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro”. De la misma manera, define “cultura organizativa” como “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra” (Restrepo, 2015, pág. 12)

Así mismo, la Mg. En Calidad Educativa, Gloria Elena Restrepo Quintero compila otro atisbo teórico, sobre cultura organizacional;

Claver, Llopis & Gascó (2002) proponen la siguiente definición de cultura empresarial (organizativa): “conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y de los relacionados con clientes, proveedores y entorno”. (Restrepo, 2015, pág. 12)

Consecuentemente la autora suscita su última compilación teórica referente y pertinente a la temática idealizada mediante el siguiente párrafo;

León (2003) señala que “la cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias que inspiran la vida de una empresa. Son los modos de pensar y de ejercer las actividades, independientemente de que se encuentren o no formalizadas. Trata sobre aquellas cuestiones y hechos que son importantes en la vida de la institución”. En términos del análisis organizacional, “la cultura es un marco de referencia compartido, por cuanto se trata de valores aceptados por el grupo de trabajo, que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas”. (Restrepo, 2015, pág. 12)

Seguidamente, se especifican las siete (7) características que propone la Cultura Organizacional.

1. Innovación y toma de riesgo.
2. Atención al detalle.
3. Orientación a los resultados.
4. Orientación hacia las personas.
5. Orientación al equipo.
6. Energía.
7. Estabilidad.

Ahora bien, dentro del cambio organizacional existen cambios estratégicos, estos forman parte del propio proceso de la estrategia empresarial, dado que ésta ha de ser flexible y dúctil, ya que, suministra a la empresa la capacidad de cambio. Todo esto teniendo en cuenta que el cambio estratégico toma un equilibrio escalonado que siempre debe dar situación de cambio continuo junto con situaciones de cambio radical puntuales.

4.5. Calidad Educativa

Inicialmente se plantean para esta variable, las perspectivas de Rodríguez (2010) & Gálvez (2005), quienes disciernen desde un lugar de enunciación concreto que se entiende por Calidad Educativa. Pues bien;

Desde un paradigma de complejidad, la calidad educativa es entendida de forma multidimensional y contextual. Más allá de los índices de matrícula, retención y aprovechamiento académico (éstos últimos la mayor parte de las veces determinados a partir de indicadores primordialmente cognitivos), debe entenderse el carácter multideterminado y dinámico de la calidad. (Rodríguez, 2010, pág. 18)

En complemento el autor trae a colación a EFA y las cuatro esferas que circundan alrededor de la calidad en el marco educativo;

Al respecto, el EFA Global Monitoring Report (2005) menciona cuatro dimensiones básicas implicadas en la calidad. Estas remiten a las características de los aprendices (entre las que menciona condiciones de salud y motivación), los procesos educativos (entre los que menciona la formación y competencia de los educadores y la didáctica), los contenidos (en referencia al currículo) y los sistemas mismos (en referencia a la asignación equitativa de recursos y a las prácticas de administración de éstos).

Y es que una buena calidad educativa se alcanza cuando los procesos realmente satisfacen las necesidades del individuo y de la sociedad en general. Pues esto se logra si los recursos en primera instancia son suficientes y además están aprovechados de manera adecuada para que la educación este bajo dos principios fundamentales; la equidad y la eficacia.

A su vez suscita Rodríguez (2010) “La forma en que estas dimensiones interactúan con dinámicas económicas, sociales, políticas y culturales más amplias también debe formar parte de la ecuación mediante la que se pondera la calidad educativa” (pág. 18).

Por otro lado, Egidio Gálvez discierne su planteamiento acerca de Calidad educativa desde la siguiente síntesis textual;

Al hablar de calidad nos encontramos ante un concepto relativo, impregnado de valores, variable y diverso en función de las personas, del tiempo y del espacio. Como consecuencia, no puede decirse que en estos momentos exista un cuerpo de

conocimientos unívoco y suficientemente consolidado sobre calidad educativa y sus procedimientos de evaluación. (Gálvez, 2005, pág. 18)

A su vez, Egidio Gálvez, manifiesta que:

Desde esta perspectiva, la visión de la calidad educativa se plantea en ocasiones como un asunto meramente técnico, heredado de la gestión empresarial de la calidad, y se tiende a considerar simplemente como un conjunto de especificaciones que deben ser cumplidas y cuyo grado de consecución puede ser medido. En la realidad, sin embargo, como ya se ha mencionado, la calidad es un concepto impregnado de valores. La evaluación de la calidad no es, por tanto, simplemente un proceso técnico, sino político. (Gálvez, 2005, pág. 21)

De igual forma Vásquez (2013), estima cronológicamente como se fue enlazando teóricamente bases en procesos solidos a través del tiempo, desde los siguientes fragmentos:

Calidad de la educación es un concepto que refería a un aspecto de la educación; así lo planteó Coombs, P. (1967), cuando al analizar la crisis mundial de la educación desde el enfoque de sistemas, planteó que ella comprendía: “los costos, por el lado de los insumos; los resultados, por el lado del producto; y por supuesto, la calidad, en el lado de los procesos” (Pescador J. A. (2002:51).

A su vez;

En América Latina, específicamente en México, en 1977, surge el Plan Nacional de Educación que habla de calidad de la educación, de los 5 objetivos programáticos, tres estaban dirigidos a lograr la calidad de la educación. Por 1981, surge un Programa nacional para elevar la calidad educativa en el nivel primario, surge también un Plan Nacional de educación superior (1981-1991), así como un Programa para elevar la calidad de los profesores. (Vasquéz, 2013, pág. 57)

Así mismo, devela Vásquez (2013) que:

Se da la exigencia de reconceptualización de parte de la UNESCO en la década del 70, en sendas reuniones en México luego en Quito, aquí se plantean tres objetivos:

1. Garantizar una escolaridad de ocho a diez años para todos los niños a finales del siglo.

2. Elevar la calidad de la educación.

3. Mejorar la administración y gestión del sistema educativo (Vasquéz, 2013, pág. 58).

Por ultimo cabe señalar que la calidad del sistema educativo es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad. Además, es imprescindible recibir una educación de calidad, ya que esto representa adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para asegurar el reconocimiento y el respeto permanente a todos los derechos humanos contemplados en la contemporaneidad.

5. ESTADO DEL ARTE

Entender la historicidad desde una compilación teórica de estudios significativos desde el marco de análisis; liderazgo en la calidad educativa y la cultura institucional, discierne la imprescindible evocación de aquellos referentes epistemológicos que permiten conocer una perspectiva amplia de nichos de estudios, y propósitos similares a las categorías de análisis propuestas en el diseño investigativo presentado desde la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas a nivel, internacional, nacional y local.

Los textos referenciados a continuación son tesis y artículos en revistas indexadas que dan fiabilidad y validez a la investigación.

Inicialmente, la Mg. en gestión de organizaciones, Gloria María Sierra Villamil (2016) manifiesta el análisis sucesivo;

La importancia del liderazgo educativo a partir de algunos elementos claves que repercuten en el comportamiento de un líder, desde la perspectiva de la sostenibilidad, debido a que lo educativo adquiere un sentido formativo y ético, lo que conlleva a que se convierta en la persona con condiciones específicas frente al sentido de la educación cuando orienta a la comunidad educativa, como los estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, a la búsqueda de mejorar la calidad, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones. (Sierra, 2016, pág. 1)

Esta investigación aporta desde el nivel de comportamiento que puede tener un líder educativo, teniendo en cuenta la habituación al contexto, ya que, el ambiente es eje de desarrollo indispensable para este agente de transformación de procesos sociales y educacionales. Además, manifiesta el objetivo de dilucidar que el liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible es una herramienta consustancial en la gestión de organizaciones.

De la misma manera, Sierra (2016) estima el nivel de posibilidad o imposibilidad que genera el clima organizacional y las repercusiones que pueden llegar a tener desde un marco situacional para el líder educativo y concluye sus perspectivas mediante un breve aporte a los antecedentes propios del análisis citado, mediante el siguiente párrafo;

Se plantea la importancia de la calidad educativa, en coherencia con la responsabilidad de un líder educativo, y, en consecuencia, se hace referencia al escenario que representa la organización educativa, en cuanto a con el clima organizacional y la influencia de los líderes en el sistema educativo. (Sierra, 2016, pág. 62)

Consecuentemente otro trabajo investigativo necesario de presentar es el de los Mg. En educación Juan Quevedo & Andrés Flórez de la Universidad de Magdalena quienes aportan a la investigación un campo de acción institucional que articula las fuerzas de poder, el conocimiento de los procesos historicistas por los cuales ha atravesado la institución como ejes de comprensión para la realidad concreta en la que están cohesionados los individuos fulgentes al sitio. Em ese sentido, determinan el propósito investigativo mediante el siguiente fragmento;

El objetivo es establecer la relación existente entre el liderazgo de los directivos y otros aspectos institucionales de las organizaciones educativas, tales como su historia, las estructuras de poder, y los procesos de comunicación y desarrollo, con el propósito de establecer el modo como el liderazgo afecta el desarrollo institucional, con el fin de generar un proceso de construcción de planes de desarrollo institucionales en las instituciones educativas seleccionadas. Todo ello busca enriquecer la comprensión de la compleja realidad de los planteles educativos, comprensión que permite perfilar rutas o vías de transformación y cambio en los mismos. (Quevedo, J & Florez, A, 2011, pág. 74)

Así mismo, los autores Quevedo & Flórez (2011) del norte del país aportan a la investigación a través de un estudio de caso fortaleciendo las bases conceptuales de los tipos de organización mediante sus postulados epistemológicos debido a que;

Considerando el variado y complejo contexto escolar colombiano, las bases conceptuales que nos muestran la tendencia hacia un tipo de organización fundado en el aprendizaje de sus comunidades con estructuras y formas más participativas de gestión, y las reiteradas evidencias de que el factor liderazgo es determinante en la creación de culturas de calidad, se hace evidente que tanto directivos como profesores deberán desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos. No será una vía sin complejidades, ya que implica un cambio significativo en la cultura escolar. Para ambos, el logro de asumir el desafío con un buen desempeño no sólo dependerá de su voluntad o del mandato de otros, sino en gran medida por el alto grado de competencias y

habilidades profesionales que serán necesario desarrollar. (Quevedo, J & Florez, A, 2011, pág. 74)

Los autores plasman como objetivo identificar el liderazgo y cultura en las organizaciones escolares desde un estudio de casos sobre el desarrollo educativo.

Continuando con el hilo del escrito, otro postulado secular es el del Mg. En Educación con Énfasis en Gestión Educativa Elizabeth Valencia Vargas de la Universidad Nacional de Lima, Perú, quien manifiesta que el campo de acción es la Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte. En ese orden de ideas;

El trabajo de investigación trata la relación existente entre la gestión directiva con respecto al liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016. La población estuvo conformada por 25 docentes, a quienes se les aplicó los instrumentos. La investigación fue de diseño correlacional. Para el tratamiento estadístico se aplicó el software estadístico SPSS. En el nivel inferencial, se ha hecho uso de la prueba de Kolmogorov, y considerando el valor de la prueba, se determinó el uso del estadístico de correlación r de Pearson. Los resultados indican que, la gestión educativa se relaciona significativamente con el liderazgo de los directores de las instituciones educativas del nivel de educación inicial de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016. (Valencia, 2017, pág. 5)

Así mismo vislumbra su esencia investigativa de acuerdo la categoría de liderazgo directivo, Elizabeth Valencia estipulando la función histórica que han tenido los centros educativos y su influencia en la conformación del líder educativo, la autora señala;

Que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciendo el estilo burocrático, donde lo pedagógico se veía afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y a la supervisión. (Valencia, 2017, pág. 13)

Continuamente, el Mg en Administración de Educación Gregorio Sánchez Arango de la ciudad de Lima en Perú, discierne en su trabajo en torno al; Liderazgo directivo y cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18, Los Olivos aportes inconmensurables al presente estudio suscitando la importancia del campo investigativo, y los problemas que este atañe en la formación de tipos de trabajo con un fin teleológico claro propuesto por la organización y es que:

Gracias al desarrollo de la investigación se pudo conocer la situación que viven las instituciones educativas de la red 18 del distrito de los Olivos con respecto al liderazgo directivo y la cultura organizacional, vivencias que son necesarias tomarlas en cuenta para tener un diagnóstico que nos ayude a detectar problemas que puedan estar existiendo dentro de la organización y de esta manera intervenir realizando acciones efectivas que ayuden a solucionar los problemas, donde se genere la integración del personal docente bajo los objetivos que persigue la organización, se formen equipos de trabajo, se interrelacionen positivamente, etc.; para que el trabajo sea más fácil, satisfactorio y placentero (Sanchez, 2016, pág. 7)

En ese sentido, el autor continúa discerniendo cuales fueron sus propósitos investigativos desde el marco académico, y es que;

El presente estudio es el resultado de una esmerada investigación que tuvo como objetivos de investigación: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015; determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015 y determinar la relación entre el liderazgo correctivo/evitador y la cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 – 2015 (Sanchez, 2016, pág. 6)

Finalmente, y de forma concluyente en este marco de antecedentes a nivel internacional, nacional y local, se postula la última perspectiva de conocimiento en palabras del Mg. En educación de la Universidad del Tolima, Danny Alejandro Acosta Calderón, quien estipula que;

El liderazgo que se ejerce en las instituciones educativas y que puede cumplirse de diferentes maneras o estilos, es el objeto de estudio de la presente investigación; ya que cuando se habla de liderazgo en el campo educativo consiste en una capacidad

colectiva y a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente los objetivos del plantel, es decir, propósitos que se centren en la necesidad de cambiar o modificar las escuelas o instituciones públicas, en lograr la armonía, coordinación y estabilidad de la relaciones e interacciones de los diversos elementos que integran la comunidad escolar, todo con miras a buscar acciones de mejoramiento en la calidad educativa del claustro educativo. (Acosta, 2017, pág. 18)

El estudio mencionado tiene como objetivo identificar los estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del Espinal, Tolima, una investigación que en el plano regional es de pertinencia.

En conformidad con la inferencia anterior, Acosta (2017) determina que al interior de las escuelas, “la buena administración educativa puede contribuir en el mejoramiento escolar mediante su incidencia sobre las condiciones y las capacidades de los distintos componentes de la institución educativa (planta física, docentes, directivos docentes, estudiantes, padres de familia, entre otros)” (pág. 18). Generando así, de forma holística cambios de manera eficaz y coherente;

Desde este punto de vista se hizo necesario evaluar los efectos de un líder administrativo en materia de educación y la influencia que éste ejerce en la calidad académica de una institución educativa pública, reconociendo, además, el papel fundamental que desempeña el gestor educativo en el desarrollo de cambios significativos y estrategias de mejoramiento en el campo académico y la formación integral. Para lograr dichas mejoras en el sector educativo, es importante que el trabajo del rector se vea reflejado y transformado según la época actual, lo cual trae consigo nuevas exigencias, roles y metas para la educación, tanto a nivel local, nacional e internacional. (Acosta, 2017, págs. 18-19)

No obstante, el informe aquí presentado es una invitación para entender, conocer y reconocer los puntos en común que investigaciones en una escala internacional nacional y local tienen en referencia al estudio construido desde la maestría en dirección y gestión de instituciones educativas.

6. METODOLÓGÍA

6.1. Tipo de Estudio/Diseño

Esta investigación está marcada bajo la tipología mixta, previendo que lo que se busca es analizar la caracterización de cualidades comprendidas para las categorías de análisis y cuantificables para las variables estipuladas, en cuanto a la población determinada para la investigación. Pues bien, en perspectiva de Hernández (2014) lo plantea sí:

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 (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, 2014, pág. 534)

Entre tanto, es pertinente orientar la investigación hacia un enfoque de carácter exploratorio-secuencial, como lo señala Hernández (2014), teniendo en cuenta, que cuando se hace un análisis bajo este enfoque, esto conlleva a realizar un proceso que produzca transformaciones en la realidad a partir de un conocimiento situado o contextualizado, por medio de intervenciones sobre la realidad social, para que dialógicamente aporte soluciones prácticas fundamentadas en conocimientos, siendo estos conocimientos un diagnóstico que permita la intelección de la realidad. De esta forma se asume con certeza que estos métodos son los adecuados para el proceso y los instrumentos idóneos para dicha finalidad.

El objetivo de este estudio secuencial es medir el impacto de los estilos de liderazgos en la calidad y la cultura institucional. La primera etapa consistirá en la exploración, y descripción del tipo de liderazgo en los tres centros educativos técnicos en la ciudad de Bogotá D.C, mediante la recolección de datos, resultado de los instrumentos metodológicos estipulados, teniendo en cuenta la población y muestra seleccionada. Los resultados de esta etapa servirán para realizar un proceso de medición visualizada mediante un proceso de sistematización que identifique el estilo de liderazgo, lo analice y establezca un plan de mejoramiento institucional. Una segunda fase generaliza las variables de estudio; Calidad Educativa, Estilos de liderazgo y Cultura Institucional en una muestra aproximadamente de 7 Directivos, 21 Administrativos, 30 Docentes y 45 Estudiantes en los entes nichos de estudio establecidos.

6.2. Población y Muestra.

Las tres (3) entidades educativas elegidas que engloban el nicho de estudio específico de la investigación son; el Instituto Superior de Educación Social (ISES), consecuentemente el Politécnico Gran Colombiano (POLI) y finalmente el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP) ubicados en la ciudad de Bogotá D.C. Esta es la determinación del tamaño de la muestra para generalizar el objeto a conocer, el cual en este caso se calcula el tamaño de una muestra finita aplicando la siguiente formula:

Figura 5. Formula 1

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Fuente: Elaboración Propia

Donde n: es el tamaño de la muestra buscada, N es la población total, Z es el parámetro estadístico que depende el nivel de confianza, e es el error de estimación máximo aceptado, p es la probabilidad de éxito que ocurra el evento estudiado, y q es la probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

Así mismo, estableciendo los parámetros de la figura 1, se estipular la fórmula 2 para dar cohesión textual y determinación a la muestra escogida:

Figura 6. Formula 2

$$316,77 = \frac{1801 * 1,960 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (1801 - 1) + 1.960 * 0,50 * 0,50}$$

Fuente: Elaboración Propia

El número mínimo de sujetos o unidades de análisis necesarias para este propósito sería de 316,77, para una aproximación de 317 personas como tamaño de la muestra.

De forma minuciosa se esclarece la especificación de la muestra de la siguiente manera; se tuvo en cuenta como muestra objeto de estudio 7 Directivos, 40 Administrativos, 50 Docentes, especificados de la siguiente manera; de la corporación ISES; 2 Directivos, 20 Administrativos, 16 Docentes, Del INCAP; 2 Directivos, 10 Administrativos, 18 Docentes, y con relación al Politécnico Gran Colombiano (POLI); 3 Directivos, 10 Administrativos, 16 Docentes. Asumiendo que estos son los participantes en la investigación y el proceso de selección se estableció de acuerdo a la estructuración de la planta laboral en cada centro educativo escogido para el estudio.

La intencionalidad en la búsqueda de participantes y en la selección, se debió a que es una investigación cualitativa y los datos no sólo proceden de los informantes, si no del análisis documental efectuado. Sin embargo, resulta imprescindible hacer la salvedad de que estos son los agentes fundamentales dentro del pilar que compila a los individuos participantes. Además, cabe señalar, que se seleccionó a los Directivos, Administrativos y Docentes con el fin de identificar el tipo de liderazgo ejercido durante las prácticas ejecutadas por y los distintos comportamientos que hacen parte de su labor cotidiana. Con respecto a los estudiantes fueron tenidos en cuenta, para captar la percepción que ellos tienen sobre la calidad educativa de la institución y el liderazgo ejercido por las directivas.

Por otro lado, los criterios de selección incluyeron los parámetros; experiencia, capacidades, atributos personales, calificaciones, conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse dentro del centro educativo, y como contribuían con la visión y misión institucional desde su marco de acción. Así mismo, la integración del grupo de sujetos o participantes seleccionados, con las características particulares señaladas, permitieron responder a los objetivos planteados inicialmente, y fueron parte fundamental del protocolo de investigación para contemplar resultados confiables, para poder ser extrapolados, cumpliendo con el propósito esencial de asegurar que los hallazgos representarán, de forma exacta, lo que sucede en la población de interés determinada.

6.3. Declaración de Aspectos Éticos.

Para el desarrollo de la investigación se contemplaron los siguientes Tres (3) aspectos éticos:

El investigador tiene el derecho de autor sobre el producto de esta investigación. Consecuentemente, los participantes de esta investigación no fueron tomados sólo como objetos de

estudio, sino que se les reconoció como personas con derechos bien definidos, desde su autonomía y libertad de participación, teniendo en cuenta el respeto a su forma de vida, privacidad, opinión, intervención e implicación dentro de la misma.

Todas las personas que participaron en este trabajo fueron informadas del tipo, objetivos y alcances de la investigación. El consentimiento informado incluye una explicación clara de los propósitos, procedimientos y beneficios del proceso de investigación.

Haciendo uso del consentimiento explícito de las personas que participaron de la investigación, se les preservó el anonimato, con el fin de proteger y respetar su privacidad e intimidad.

6.4. Instrumentos

Tabla 3. Matriz de Objetivos Específicos; Técnicas e Instrumentos por objetivo.

<p>a. Identificar el estilo de liderazgo predominante en las directivas del Instituto Superior de Educación Social (ISES), El Politécnico Gran Colombiano (POLI) y el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP) de Bogotá D.C.</p>	
<p>TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Cuestionario • Revisión Documental • Observación 	<p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta Estructurada • Entrevista Estructurada • Políticas Educativas Públicas • Diarios de Campo
<p>b. Analizar el impacto del estilo de liderazgo identificado en las directivas del Instituto Superior de Educación Social (ISES), El Politécnico Gran Colombiano (POLI) y el Instituto Colombiano de Aprendizaje (INCAP) de Bogotá D.C, desde la calidad educativa y su incidencia en la cultura institucional.</p>	
<p>TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión Documental • Estructuración documental 	<p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes de estudio, Políticas Educativas Públicas, Manual de Convivencia, P.E.I. • Diagnostico Estratégico ¿De cada institución?

Fuente: Elaboración Propia

7. ANALISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta el instrumento utilizado, se precisa establecer un criterio de evaluación para hacer una aproximación a identificar el estilo de liderazgo directivo, siendo esta matriz una adaptación de los planteamientos de Finanzas personales (2014), y es estrictamente direccionada a la identificación de los estilos de liderazgo en las instituciones referenciadas.

Tabla 4. *Criterio de evaluación para la identificación de la tipología de liderazgo.*

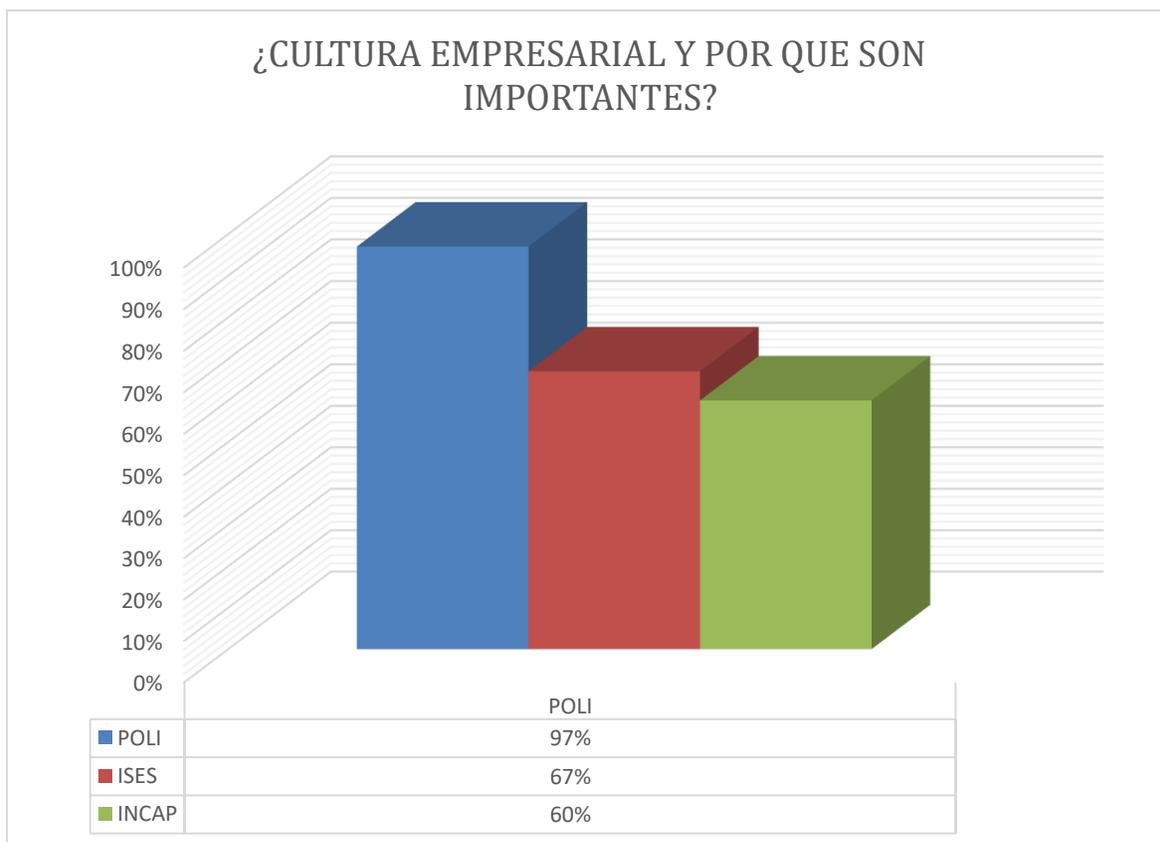
CRITERIO DE EVALUACIÓN	
ESTILO DE LIDERAZGO	DESCRIPCIÓN
NATURAL	<p>SI LA MAYORÍA DE SUS RESPUESTAS FUERON A: Usted actúa de manera calmada y adecuada dentro de la empresa. Aunque a veces sobresalga en la mayoría de los casos su figura no está siendo reconocida como tal. Tiene buenas habilidades para comunicarse, ayudar y motivar a los otros. Trabaja bien en equipo y puede que no sea el cabecilla de la manada, pero en situaciones de riesgo o necesidad lo asume y se distingue del resto. Usted sigue las indicaciones y es una pieza más, aunque necesaria, de un esquema dentro de la empresa. Sus decisiones y propuestas son valoradas y puestas en acción bajo el consentimiento de los demás.</p>
AUTOCRÁTICO	<p>SI LA MAYORÍA DE SUS RESPUESTAS FUERON B: Usted considera que tiene el poder absoluto en la toma de decisiones, dando indicaciones precisas de cómo y cuándo llevar a cabo las tareas. Le gusta tenerlo todo bajo su control y gestiona a las personas con mano de hierro. Usted no está muy interesado en las opiniones, sentimientos o propuestas</p>

	de los demás, proporciona pocos consejos y no desea ser consultado para brindarlos.
BUROCRATICO	<p style="text-align: center;">SI LA MAYORÍA DE SUS RESPUESTAS FUERON C:</p> <p>Usted realiza las tareas al pie de la letra y según el ‘libro de estilo’ o ‘código de trabajo’ de la empresa. No contempla ningún cambio extremo y en caso de surgir imprevistos cuenta con soluciones preparadas. No muestra demasiado interés en la personalidad de las personas ni en su motivación, siendo su empatía casi inexistente. No le gusta trabajar en grupo y si alguien no cumple las normas, lo delata con su superior.</p>
CARISMATICO	<p style="text-align: center;">SI LA MAYORÍA DE SUS RESPUESTAS FUERON D:</p> <p>De manera fácil, usted puede sobresalir del resto por sus cualidades innatas de inspiración y su poder de atracción hacia las personas. Se muestra siempre muy enérgico al transmitir sus ideas generando satisfacción y entusiasmo dentro del grupo de trabajo; llegando incluso a pensar que sin la figura del líder carismático dentro de la organización no hay éxito. Propone nuevas ideas y proyectos para mejorar la empresa y su ambiente de trabajo. Usted ayuda e inspira a los demás en inquietudes tanto dentro como fuera de la empresa. A veces tiende a creer más en usted mismo que en su equipo.</p>

Fuente: (Finanzas Personales, 2014)

En este segmento se propone la hibridación de los datos recabados en los 3 entes educativos (POLI – ISES - INCAP), se plantea un proceso de sistematización que dé cuenta de un nivel de correlación para que procedimentalmente se estime un análisis estadístico, evidenciando particularidades inobjtables, teniendo en cuenta el nivel de confiabilidad y fiabilidad de los instrumentos aplicados desde un marco metodológico estructurado apriori.

Figura 7. Pregunta 8 a la 11

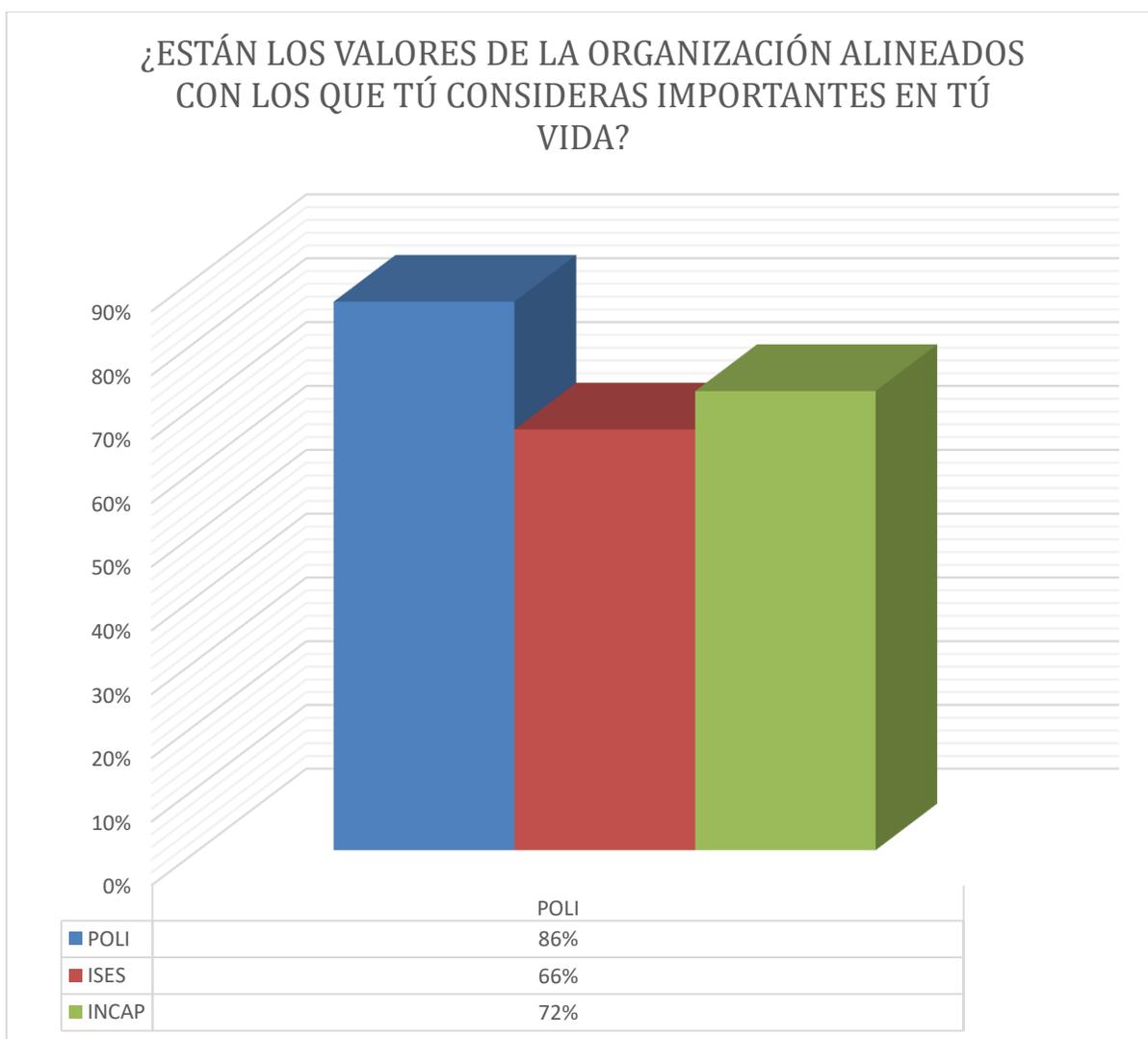


Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los datos en las preguntas 1, 2 y 3, en la figura 7 de índole correlacional, el 60% de los colaboradores denota la importancia de la cultura empresarial bajo la creencia de los propósitos del horizonte institucional, encontrando una convergencia con los valores personales. Cabe señalar que la vivencia de la cultura empresarial se refleja en la satisfacción en los puestos de trabajo y en la realización personal de los empleados de INCAP.

En conformidad, la figura 7 refleja que un 67% de los empleados de la corporación ISES se sienten inspirados y motivados por el horizonte institucional que existe, vislumbrando que la cultura institucional es objeto de intelección, interiorización y aplicabilidad. No obstante, el 97% de la muestra encuestada, determina que los principios de cultura empresarial son importantes y se tienen en cuenta en el centro educativo POLI. Sin embargo, dentro de los componentes de la figura 7, se evidencia la autonomía individual, la estructura, el apoyo, la identidad, el reconocimiento, la tolerancia al conflicto y la tolerancia al riesgo.

Figura 8. Pregunta 12 a la 15



Fuente: Elaboración propia

La Figura 8, vislumbra una gráfica correlacional, debido a que establece la composición estética de las preguntas 12, 13, 14 Y 15 dentro del campo de los valores organizacionales. Pues bien, el 66% suscita que existe una mayor empatía de los valores de la corporación y los de los empleados representados, lo que indica una vivencia de la cultura institucional, generando mayor satisfacción y realización de los empleados ya que la capacidad innata de influencia de los líderes de la corporación ISES, en sus colaboradores permite una alineación positiva de los valores organizacionales y personales, evidenciado en un 66% de los empleados quienes poseen un completo arraigo a la cultura institucional. En ese sentido, esta cultura institucional es cohesionada desde el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano, en este caso el ISES.

En consecuencia, el 72% de la población encuestada da cuenta del ambiente laboral como uno de los elementos más importantes para el buen funcionamiento y crecimiento a nivel organizacional. Ya que un ambiente de índole positivo ofrece una mayor productividad y compromiso por parte de los agentes que converjan en el nicho de estudio, en este caso el INCAP, por esta razón resulta de suma importancia que el ambiente laboral sea adecuada, agradable y por sobre todas las cosas estimulante para mejorar la alta productividad académica o empresarial, teniendo en cuenta el área de gestión.

Finalmente, la Figura 8, desde un enfoque ecléctico se inclina por el ambiente laboral como categoría de análisis, el 86% asume que el ambiente laboral es generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, en este caso POLI, el cual está relacionado con la motivación de los empleados y se refiere este 86% tanto a la parte física como emocional y mental de los individuos que convergen en este centro educativo.

Figura 9. Pregunta 16 a la 18



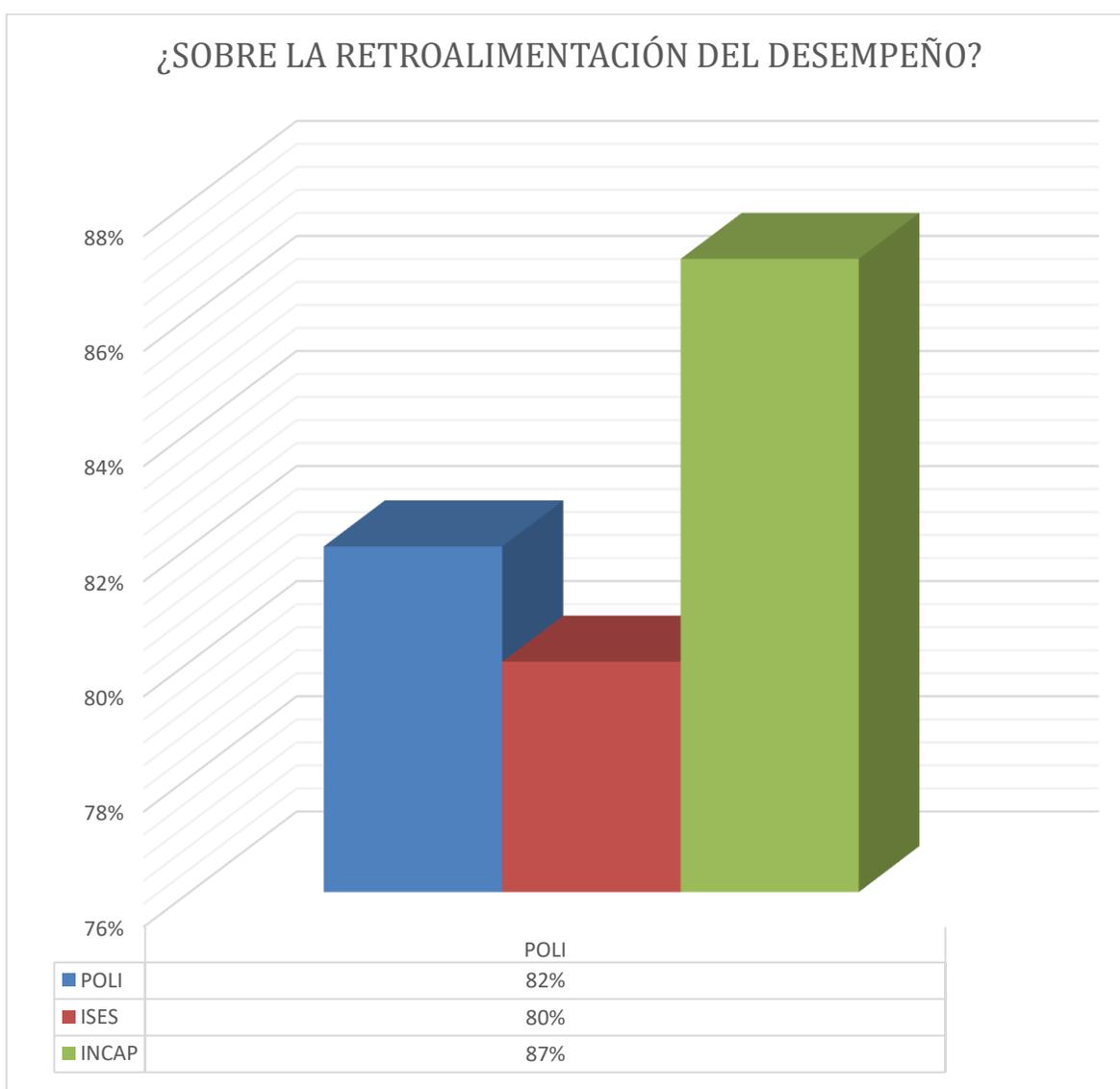
Fuente: Elaboración propia

La figura 9, da cuenta de una gráfica correlacional de las preguntas 16, 17, y 18, estas vislumbran dos categorías de análisis; motivación y reconocimiento, Ahora bien, estadísticamente el 60% da cuenta que INCAP ofrece reconocimientos y propende por motivar a los individuos que convergen, así mismo el instituto establece, un contenido de variabilidad que determina un sostenimiento constante, ya que, es objeto de transición que se da por la alta dirigencia en ocasiones, para las áreas de gestión (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

En consecuencia, la figura vislumbra que el 83% asume desde la veracidad y fiabilidad que estos dos componentes se realizan de forma consustancial en el centro educativo ISES, previendo que estos dos factores son esenciales dentro del ambiente laboral y contribuyen en favorabilidad o desfavorabilidad en el clima organizacional, dependiendo de los individuos que converjan en el contexto inmiscuido.

Por último, se establece que no se da un reconocimiento y se ejerce un mecanismo que propende por la motivación de la comunidad académica o empresarial del centro educativo POLI. Ya que, el 78% está de acuerdo con que se aplican los principios de reconocimiento y motivación en el contexto de estudio citado, permitiendo mejorar los procesos de calidad educativa, fortaleciendo la cultura institucional y se ve un liderazgo intencionado y contextualizado para el progreso y desarrollo del área de gestión directiva para las 3 áreas de gestión restantes.

Figura 10. Pregunta 19 a la 21



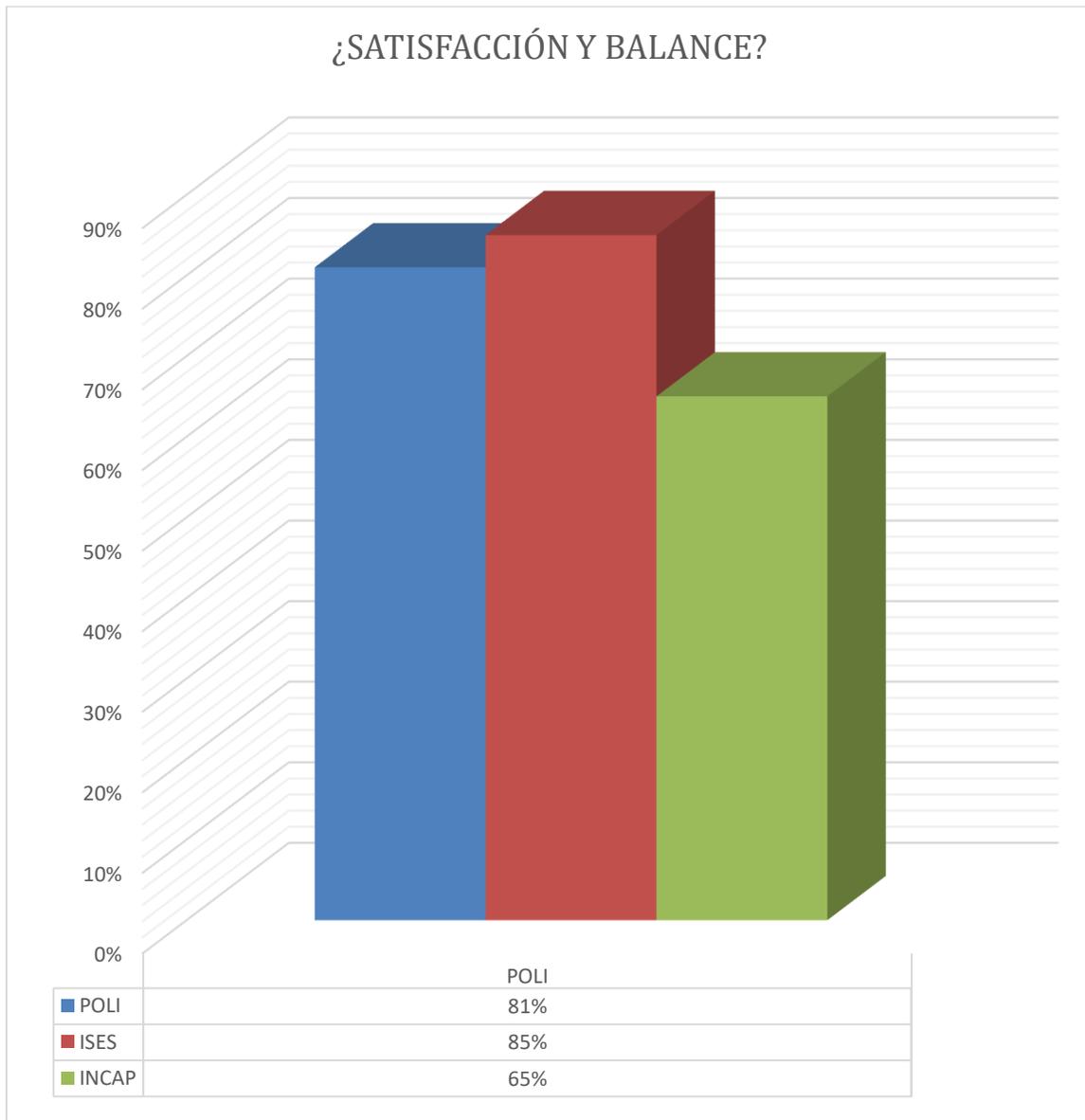
Fuente: Elaboración propia

La figura 10, integra las preguntas 19, 20 y 21 desde el componente de la retroalimentación del desempeño académico en INCAP. En ese sentido el 87% de la muestra encuestada especifica que se realiza una retroalimentación del desempeño por parte de jefe de área inmediato, y la organización, inmiscuyendo que esta es una de las habilidades que el liderazgo organizacional debe tener en cuenta dentro de las habilidades gerenciales. Y, por ende, se alienta a los empleados a compartir su opinión generar grandes ideas y debates que llevan al aprendizaje y al crecimiento desde un componente significativo.

De igual forma, el 80% de la población encuestada vislumbra un contenido de progreso en el desempeño alienado desde la retroalimentación. Ahora bien, ese 80%, establece que hay un desarrollo prominente de retroalimentación en los procesos para generar entendimientos cohesionados para el fortalecimiento de la calidad educativa siempre desde el desempeño de los empleados o estudiantes del centro educativo ISES. Sin desconocer que, la retroalimentación en el ámbito laboral es entendida como un proceso de comunicación que se desarrolla entre un jefe o supervisor y sus colaboradores a cargo, luego de una evaluación sobre el desarrollo de las tareas asignadas, con el fin de exponer diversos puntos sobre su desempeño laboral y garantizar la mejora continúa.

Por último, mediante el proceso de sistematización de datos, los dirigentes permiten a los empleados ver qué es lo que se espera de ellos cuando se suman objetivos a las evaluaciones de desempeño al principio de los ciclos de revisión de trabajo. Al final de estos ciclos, como la parte directiva proveen retroalimentación constructiva a los miembros del personal en cuanto a su desempeño, los empleados pueden entender por qué esos gerentes recomendaron o desaprobaron su trabajo porque conocen los estándares u objetivos con los que fue medido su desempeño. Desde esta premisa dialógica, el 82% evidencia en el POLI que se cumple a cabalidad un proceso de retroalimentación del desempeño, ya que, se expresan, juicios fundados sobre el proceso de aprendizaje, con los aciertos y errores, fortalezas y debilidades de los estudiantes.

Figura 11. Pregunta 22 a la 25



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la intelección de la Figura 11, se integran en esta gráfica las preguntas 22, 23, 24 y 25, enmarcadas desde las variables de satisfacción y balance. En conformidad, el 65% de la muestra encuestada asume que se cumplen estos dos principios en el INCAP, Así mismo, se encontraba un estado de mayor optimización de la retroalimentación, en donde se compensaba su potencial, dando la sensación de plenitud en el amito laboral, académico, o personal, todas estas características unívocas de la satisfacción en la gráfica de índole correlacional.

De manera secular, en esta grafica de índole correlacional, y mediante el proceso de sistematización se argumenta que el 85% de la población encuestada comprende que se asumen en el contexto educativo espacios de flexibilidad, se establecen balances sanos entre trabajo y vida personal, los objetivos de la organización son objeto de la claridad con base en las responsabilidades. Y se asume el balance y satisfacción en el centro educativo ISES desde los ítems; La cultura y valores, la calidad del liderazgo de los directivos y el acceso a oportunidades de carrera dentro de la organización.

En ese orden de ideas, la satisfacción y balance del centro educativo POLI está supeditado desde la recabación de los siguientes datos; el 81% especifica que siempre hay balance y satisfacción en los procesos académicos y empresariales a nivel institucional, así mismo se cree en la aplicabilidad de estos dos principios. Finalmente, este 81% de la población encuestada asevera que la consecución de una trascendencia laboral permite que en el POLI exista un objetivo claro que apunta a una contribución social, lo que genera un balance laboral y personal.

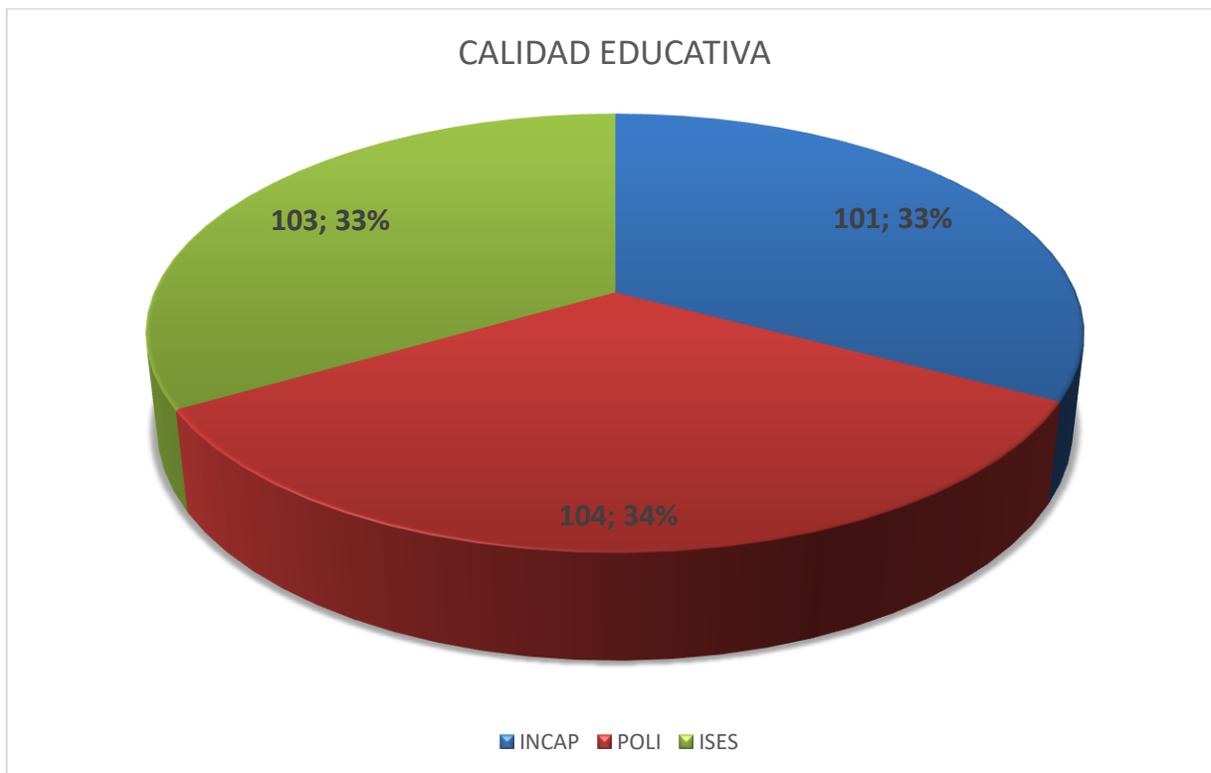
Por otro lado, se entiende la calidad desde la perspectiva antropológica y de la administración, ya que, la importancia de la primera radica en la vida práctica, basada en una ciencia directiva y orientadora de todos sus conocimientos y de todas sus actividades.

En el ámbito de los recursos humanos, la calidad desde la antropología cumple un rol fundamental, en el sentido de estudiar como el ser humano se relaciona con la sociedad en su conjunto, o con sus semejantes, en los diferentes ámbitos laborales donde se encuentra y finalmente como es la relación del ser humano con el ámbito de trabajo.

Entre tanto, el concepto de calidad trasladado a la administración en los 3 entes educacionales se concibe como la capacidad de prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los demandantes. Además de prever una gran influencia en el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios en el aumento de la satisfacción de los clientes por medio de las prácticas de la administración.

La investigación suscita que los identificadores o indicadores de calidad de; POLI, ISES e INCAP son aquellos componentes que, relacionados con el producto o servicio y con los procesos de funcionamiento, permiten determinar la medida en que dicho centro educativo alcanza niveles de calidad en sus resultados. Resultados determinados como las pruebas TYT relacionadas a continuación.

Figura 12. Promedio de pruebas TYT en INCAP, POLI, e ISES.



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la intelección de la figura 12 de índole correlacional, se puede evidenciar en los centros educativos ISES; 33% INCAP; 33% & POLI; 34%, un nivel de homogeneidad en las pruebas T&T, estas pruebas denominadas también como SABER PRO para carreras técnicas y tecnológicas, son evaluaciones externas de carácter estandarizado, realizadas por el Instituto Colombiano de Evaluación de la Educación (ICFES), a estudiantes próximos a culminar sus estudios de educación superior. La grafica suscita elementos con características comunes referidas a su clase o naturaleza, lo que permite establecer entre ellos una relación de semejanza y uniformidad con base en el puntaje global de cada instituto.

A su vez, las pruebas Saber Pro y Saber T&T son requisito de grado para los estudiantes que hayan cursado y aprobado más del 75% de su programa académico y serán evaluados en competencias genéricas como; comunicación escrita, razonamiento cuantitativo, lectura crítica, competencias ciudadanas e inglés. Así como en pruebas específicas, de acuerdo con el pre-registro realizado por parte de las instituciones educativas.

En ese orden de ideas, en relación con esta figura se puede evidenciar que, si bien los estilos de liderazgo NATURAL, CARISMÁTICO & AUTOCRÁTICO, identificado en los institutos; INCAP, ISES, & POLI son estilos distintos, y no impactan en la calidad educativa como lo evidencia las pruebas de estado T&T, ya que los resultados son homogéneos; ISES; 33% INCAP; 33% & POLI; 34%. Dicho esto, no es necesario establecer un plan de mejoramiento institucional que permita fortalecer el estilo de liderazgo que impacta en la calidad educativa y la cultura institucional del instituto social de educación superior (ISES), el politécnico gran colombiano (POLI) y el instituto colombiano de aprendizaje (INCAP) de Bogotá D.C, por las razones señaladas.

No obstante, es pertinente dilucidar por qué el liderazgo, si, impacta en la cultura institucional. Y es que, si bien, en cada país existen diferentes culturas, tradiciones, creencias y, por supuesto, diferentes formas de liderar desde diferentes estereotipos. La realidad en POLI, ISES e INCAP determina que las diferencias culturales existen, y determinan la manera en que las personas que toman decisiones se manejan cotidianamente.

De igual forma es cierto que los estilos de liderazgo identificados en los centros educativos evidencian que son de corte; Carismático, autocrático, natural y que en sentido holístico las cualidades que tiene un buen líder son universales y propenden por el buen juicio, la integridad y la empatía.

También, es importante comprender que la mundialización o globalización, ha llegado a una puesta en común de formas de liderar y tendencias que se siguen en todo el mundo, pero el estilo de liderazgo siempre será autóctono en cada institución, ya que, en cada una existen formas diferentes de socializar y trabajar.

No obstante, son múltiples los factores que permiten entender cómo influye el liderazgo en la cultura organizacional.

- Inicialmente ayuda a construir la identidad institucional. Gracias a la unificación de la visión empresarial entre el personal y su comunicación efectiva hacia los distintos stakeholders.
- Sirve como nexo interno del centro educativo ya que permite afianzar el sentido de pertenencia y ayuda a facilitar el aprendizaje de la misión, visión y valores corporativos por parte de los empleados, es decir el horizonte institucional.
- Finalmente, es clave para determinar el ambiente organizacional en las 4 áreas de gestión, pues tiene como referencia el comportamiento y sociabilidad hacia la comunidad educativa para así, poder definir el clima de trabajo que se desea en la institución.

En complemento, el liderazgo y la cultura organizacional en POLI, ISES e INCAP son elementos que trabajan mancomunadamente hacia el éxito organizacional. Debido a que, la cultura

determinará qué funciones de liderazgo o tipo de liderazgo va a transformar para que sea compatible esta con los valores organizacionales.

Así mismo, la percepción que tiene la comunidad educativa sobre su líder influye directamente en su motivación y, por ende, en el desenvolvimiento de sus tareas diarias como lo evidencia el soporte estadístico. Dicho eso, si una institución se sentirá más motivada a la hora de afrontar los desafíos que vayan surgiendo dentro de su proyecto de vida y laboral.

En consecuencia, el establecer los valores y las conductas ideales en POLI, ISES e INCAP, esgrime qué se espera del ambiente de trabajo, cómo serían sus procesos internos, cómo sería la comunicación, de qué manera se resolverían los problemas y como procedimentalmente se toman decisiones. Estos son aspectos fundamentales a la hora de identificar a los líderes del colectivo, de ahí en más, el trabajo del líder debe siempre enfocarse en desarrollar a sus miembros y también, acompañar el feedback constante de sus pares y/o superiores.

Por último, según una encuesta realizada por la consultora de liderazgo, PDA, a 120 líderes globales en Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú) se estableció lo siguiente:

- El 93 % de los dirigentes cree que existe una relación clara entre cultura y estrategia, y la mayoría considera la cultura de su propia organización como un activo.
 - El 95 % ve la cultura de su organización como una fuente de ventaja competitiva.
 - El 82 % describe la cultura de su compañía como una cultura de alto desempeño.
 - El 79 % cree que gestiona y desarrolla con eficacia su cultura organizacional.
 - El 88 % asegura que existe una relación clara entre la cultura y la estrategia de su organización.
- (PDA Internacional, 2019)

8. CONCLUSIONES

La investigación más allá que un proceso de toma de información y tratamiento de datos, es más un ejercicio de entrega y reflexión académica, debido a que se constituye como un laboratorio en donde los fenómenos poco conocidos, pueden ser encauzadas hacia miradas comprensivas y desveladoras de las realidades sociales.

Por lo tanto, la investigación siempre está fundada como un ejercicio formativo y enriquecedor, para quien opta por el arduo trabajo que conlleva su práctica; Además el carácter intelectual al que une el desarrollo de cada uno de sus elementos, implica acciones de pensamiento, las cuales nos convierten en sujetos más analíticos y perceptivos de los hechos y fenómenos que afectan a nuestro entorno.

No obstante, en el ejercicio investigativo nunca es suficiente caracterizar, analizar, interpretar y dar cuenta de una problemática que afecta a la sociedad, sino que también se hace necesario que la investigación sea tomada en cuenta por quienes ejercen el poder en entes políticos y administrativos desde las políticas públicas, para que así, se den acciones de mejoramiento y sean decantadas en posibles soluciones.

Así mismo, la investigación en esencia es una actividad orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de índole científico. En ese sentido, la investigación contempla un sin número de usos. A nivel académico es funcional para la recabación y sistematización de información acerca de un tema estipulado y llevado a la praxis, además nos permite mejorar nuestra calidad de vida y contribuir al bienestar de la sociedad.

En consecuencia, teniendo en cuenta la pregunta movilizadora formulada: ¿Cuál es el impacto de los estilos de liderazgo en la transformación de la calidad educativa y la cultura organizacional en las instituciones Superiores de Educación de Bogotá?, se pudo determinar que el estilo de liderazgo, no afecta a la calidad educativa, ya que, independientemente del estilo, se busca la calidad en POLI, ISES, e INCAP. Sin embargo, el estilo de liderazgo, si afecta y tiene influencia directa en la cultura, ya que, establece pautas para el surgimiento de la cultura organizacional, y la apropiación por parte de los colaboradores.

Y es que, el conjunto de valores, actitudes y normas culturales determinados en los 3 entes educativos (POLI, ISES, INCAP), son el apoyo inquebrantable de su propósito, visión y estrategia. Puesto que, el estilo de liderazgo permite involucrar e incluir al personal con una buena capacidad de

tener unas habilidades comunicativas efectivas para mejorar los procesos de calidad educativa y contribuir de forma concreta en la cultura organizacional.

Entre tanto, con base en los estilos determinados en los 3 entes educativos se proponen las siguientes inferencias:

Inicialmente, en el INCAP (Instituto Colombiano de Aprendizaje), y con base en un ejercicio de intelección, con base en la Tabla de criterios de evaluación para la identificación de la tipología de liderazgo, y los instrumentos aplicados para la recolección de datos, posterior a la sistematización se pudo determinar que el INCAP en la parte directiva y de coordinación que ejercen un modelo de liderazgo de carácter AUTOCRÁTICO.

En ese orden de ideas, en el instituto colombiano de aprendizaje, se vislumbra un líder que asume la responsabilidad en la toma de decisiones, ya que es el que inicia y dirige las acciones, además ejercer una relación de poder y muchas de las actividades se centran en el líder, tanto las decisiones como las responsabilidades de la bitácora institucional propuesta. A su vez, se pudo establecer que esta área de gestión directiva y de coordinación son ejes de gobierno independientes, es decir, se gobiernan a sí mismos de manera tal que el poder ilimitado se concentra en un solo ente de transformación social. Del mismo modo presentan características de líderes competentes ante los trabajadores que deben obedecer, sin que se habiliten espacios para la expresión de opiniones por parte de la comunidad, por el simple hecho, de que es un acto sin valor, ya que, en quien recae la responsabilidad y toma de decisión autocrática es en la parte gerencial, puesto que ellos tienen la capacidad de determinar un fallo consustancial y unívoco.

Finalmente, este tipo de liderazgo autocrático, es explícito en el sentido que suscita que los trabajadores son capaces de guiarse por sí mismos, solamente hay que saber dar las orientaciones para que acaten las ordenes y decisiones del área de gestión de acuerdo con nivel jerárquico en el centro educativo INCAP. En consecuencia, las características que se pudieron apreciar en el instituto propuesto son: Seguridad, responsabilidad, capacidad de liderazgo, capacidad de expresar sus ideas de forma directa, altos conocimientos del sector en el que se encuentra, experiencia dentro de la empresa y capacidad de respuesta ante las necesidades del momento sin dudar.

Por otro lado, en el ISES (Instituto Superior de Educación Social) se pudo determinar que el ISES en el área directiva y de coordinación ejerce un modelo de liderazgo de carácter CARISMÁTICO. Pues bien, en esencia en el ISES la parte directiva y de coordinación poseen una tipología personal, exhiben creencias y valores que atraen a sus empleadores y que a la vez son

emulados por estos. Dentro de los valores y destrezas identificados en esta área de gestión, se encuentra la integridad, la ética, la fuerza, la pasión y la confianza.

Así mismo, se puede denotar que este tipo de liderazgo en el centro educativo señalado, identifica objetivos, marca el trasegar hacia el cumplimiento de una meta, une voluntades, busca estímulos, reconoce, agradece, distribuye y celebra las actividades realizadas por parte de las 4 áreas de gestión. Ya que estos líderes carismáticos tienen la capacidad de captar la atención y el compromiso de los demás sin ninguna causa de tipo objetiva. Por otro lado, los efectos de este tipo de liderazgo identificados en ISES son los siguientes:

- Los empleados confían en la visión del líder.
- Hay similitud entre las creencias y valores del seguidor y los del líder.
- Los empleados aceptan metas más elevadas o desafiantes.
- Los empleados se identifican con el líder y lo imitan.

A su vez, se prevé que este tipo de liderazgo identificado en el ISES, asumen una posición de afrontar con pasión la vida y se caracterizan por la alegría y el afecto además de ser enérgicos y radiantes de una manera muy influenciable. Del mismo modo, valoran el Potencial de la Gente, comparten conocimientos, recursos e inspiran entusiasmo.

En último lugar, en el POLI (Politécnico Grancolombiano) se logró determinar que en el sector directivo y de coordinación se ejerce un modelo de liderazgo de carácter NATURAL.

En ese orden de ideas, se logró identificar que en el sector directivo y de coordinación son demagogos, y que por sus dotes carismáticas y congruentes influyen en los individuos sin la necesidad de tener poder, o tener un alto nivel jerárquico. A su vez, se pudo aseverar que son líderes no cuestionados, si no, al contrario, toman sus recomendaciones y guías como algo que hay que cumplir, ya que son personas con un contenido de apreciación alto por el colectivo y tiene un nivel de aceptación elevado.

No obstante, cabe señalar que, según lo identificado el liderazgo natural guarda relación con tomar la iniciativa y el control de una forma instintiva y sin perseguirlo, es más una iniciativa y control sobre una situación u objetivo, independiente a las formas que en el camino puedan llegar a incorporarse y puedan reflejar vicisitudes.

Así mismo, la parte directiva y de coordinación del POLI suelen ser un tipo de liderazgo alienado a la dualidad de distintos propósitos tales como; la toma de iniciativa como se mencionó, para solucionar un problema y llegar a consensos de forma diplomática y plausible. Así mismo, no pasar desapercibidos en un grupo de personas para ser aceptados sin la necesidad de buscarlo como prioridad socialmente, y de igual forma, también proponen ideas y convencen al colectivo para que se lleven a cabo estas proposiciones desde un pensamiento estratégico situado y con un contenido de fiabilidad aceptable.

Por otro lado, la cultura organizacional en cada centro educativo (POLI, ISES, INCAP) aparece como un componente relevante, a considerar tanto como los objetivos, los recursos o la tecnología. Este aspecto resultó ser clave, para comprender el centro educativo y para generar cambios en la gestión. Además de ello, cabe señalar que es coherente en el marco de ese paradigma, el estilo de gestión institucional y de liderazgo identificado.

Con base en la descripción de la cultura en cada ente, se discierne lo siguiente:

En el INCAP, el 60% de los colaboradores denota la importancia de la cultura empresarial bajo la creencia de los propósitos del horizonte institucional, encontrando una convergencia con los valores personales. Y que la vivencia de la cultura empresarial se refleja en la satisfacción en los puestos de trabajo y en la realización interpersonal de la comunidad laboral del INCAP.

En consecuencia, para el ISES, el 67% de los empleados de la corporación tiene una inspiración y motivación por el horizonte institucional que existe, vislumbrando que la cultura institucional es objeto de intelección, interiorización y aplicabilidad. Además, se ven representados por la misión, visión, principios institucionales y valores que el centro educativo discierne para dar horizonte normativo y conceptual desde un enfoque prospectivo a la bitácora institucional establecido por la alta gerencia.

Finalmente, en el POLI, el 97% determinó que los principios de cultura empresarial son importantes y se tienen en cuenta en el centro educativo, ya que, se propende por la autonomía individual, la estructura, el apoyo, la identidad, el reconocimiento, la tolerancia al conflicto y la tolerancia al riesgo. Así mismo, se estimó que la cultura organizacional es un valor fundamental que aprecian, ya que genera un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía desde un marco holístico.

Teniendo en cuenta la realización del estudio uno de los posibles aspectos que podrían contemplarse en investigaciones prospectivas, es el de la realización de un plan de mejora

institucional para cada uno de los 3 entes educativos referenciados con base a las pruebas de estado futuras para establecer un proceso de evaluación y mejora continua, desde el alistamiento de una herramienta que recopila acciones que dan respuesta a los hallazgos derivados de ejercicios de auditoría externa, y junto con el plan de mejoramiento por procesos que son claves en el mejoramiento incesante del Instituto.

9. REFERENCIAS

- Acosta, D. (2017). Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del Espinal, Tolima. Ibagué. Tolima.
- Amador, L. (2017). Currículo regional, departamento de caldas, Colombia. Caldas. Colombia.
- Antúnez, S. (1997). Claves para la organización de centros escolares: Hacia una gestión participativa y autónoma. Barcelona. España.
- Ashby, E. (1969). La tecnología y los académicos. Ensayos sobre la Universidad y la revolución científica. Caracas: Monte Ávila.
- Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Madrid. España.
- Barrera, R. (2013). El concepto de la cultura: definiciones, debates y usos sociales. Barcelona. España.
- Bass, B & Riggio, R. (2006). Transformational Leadership. New York: Psychology Press.
- Boney, C. (2003). From the inside out: an appreciative inquiry into leadership, culture and complexity. Ottawa, Canada : Royal Roads University.
- Brunet, L. Brassard, A & Corriveau, L. (1991). Administración escolar y eficacia. Montreal.
- Calva, J. (05 de Octubre de 2012). Investigación bibliotecológica. Recuperado el 06 de jun. de 2012, de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2012000300011&script=sci_arttext
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Revista Nacional de Administración, 31-54.
- Chacón, V. (2015). Analisis del Clima Organizacional. Zacapa, Guatemala.
- Chavez, J. Cigüeñas, M & Martensen, R. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes en el cambio organizacional en una empresa de servicios. Buenaventura, Valle del Cauca: Universidad del Pacífico.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones humanas*. México: McGraw Hill.
- Contreras, F & Barbosa, D. (2013). *Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 152-164.
- Cuche, D. (2002). *La invención del concepto científico de cultura*. En D. Duche, *La noción de cultura en las ciencias sociales* (págs. 19-36). Buenos Aires. Argentina: Nueva Visión.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. Mason: Cengage.
- Dubrin, A. (2004). *Fundamento de Comportamiento Organizacional*. México D.F.
- Finanzas Personales. (16 de 09 de 2014). *¿Qué tipo de líder es usted dentro de su empresa?* Obtenido de <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/test-que-tipo-liderazgo-tiene-usted-dentro-empresa/54664>
- Frigerio, G & Poggi, M. (1992). *Las instituciones educativas cara y ceca*. TROQVEL Educación Serie FLACSO-Acción.
- Gálvez, E. (2005). *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad*. *Revista: Tendencias pedagógicas*. vol. 10, 17-28.
- García, F. (1997). *Organización escolar y centros educativos*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Gibson, J. Ivancevich, J & Donnelly, J. (1994). *Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Addison Wesley Iberoamericana. Delaware, 43-50.
- Giraldo, D & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- Gómez, F. (2012). *Cultura: Sus significados y diferentes modelos de cultura científica y técnica*. *Revista Iberoamericana de educación* N.º 58, (1022-6508) OEI/CAEU, 15-33.
- Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. *Pensamiento y Gestión* N° 24, 30-45.

- Gotterman, G. (1985). IFLA University Libraries in developing. New York: IFLA.
- Guillén, J. (2009). Psicología y Organización. Azuay, Ecuador.
- Harf, R & Azzerboni, D. (2008). Conduciendo la escuela: manual de gestión directiva y evaluación institucional. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Hellriegel, J. Slocum, W & Woodman, R. (1998). Comportamiento Organizacional. México D.F: Mexico: International Thomson Editores.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. México D.F: McGraw-Hill.
- INCAP. (01 de Abril de 2019). Instituto Colombiano de Aprendizaje. Obtenido de <http://www.incap.edu.co/incap-web/>
- ISES. (01 de Abril de 2019). Instituto superior de Educación Social. Obtenido de <https://www.ises.edu.co/nosotros>
- Jiménez, B. (17 de octubre de 2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Obtenido de <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3invesigacion.html>
- Kinicki, A & Kreither, R. (2007). Comportamiento Organizacional . México D.F.
- Kirk, J & Miller, M. (1986). Fiabilidad y Validez en la Investigación Cualitativa. EE.UU: Copyright.
- Krotz, E. (2006). Antología sobre cultura popular indígena. Caracas, Venezuela.
- Kupper, A. (2001). Cultura, la versión de los antropólogos. Paidós. Barcelona.
- Lau, J. (02 de Mayo de 2001). Aprendizaje y calidad educativa: papel de la biblioteca. Obtenido de Seminario "Bibliotecas y calidad de la educación": <http://bivir.uacj.mx/dhi/publicacionesUACJ/Docs/ponencias/PDF/ponmedellin01.pdf>
- León, A. (2007). Qué es la educación. Redalyc.org, 595-604.
- Lihon, D. (1983). Planteamiento, organización y administración de centros de documentación. Lima. Perú: INIDE.

- Locke, L. Spirduso, W & Silverman, S. (1987). *Proposals that work: A guide for planning dissertations and Grant proposals* (segunda edición) . Newbury Park, CA: Sage.
- Lupano, M & Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo: Teorías y Evaluación* . *Psicodebate* N°6, 107-122.
- Ministerio de Educación Nacional. (2002). Decreto 0230 del 11 de febrero. Bogotá D.C.
- Ministerio de educación nacional. (2008). *Guía 34, Plan de mejoramiento institucional*. Bogotá D.C.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa, Guía Didáctica*. Neiva. Huila: Universidad Surcolombiana.
- Morillo, J. (2007). *Las tendencias educativas del siglo XXI y el currículo de las escuelas de Bibliotecología, Archivología y Ciencia de la Información de México y Venezuela. Investigación bibliotecológica*.
- Ortiz, A. (2014). *El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Americas Nemecia Portillo, y Jose Cecilio del Valle, municipio del distrito central* . Tegucigalpa.
- PDA Internacional. (7 de Junio de 2019). *Importancia de los líderes en la cultura organizacional*. Obtenido de <https://blog.pdainternacional.net/blog/2019/06/07/importancia-de-los-lideres-en-la-cultura-organizacional/>
- Pita, S & Pértegas, S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. *Investigación: Cad Aten*, 76-86.
- POLI. (07 de Abril de 2013). *Politécnico GranColombiano*. Obtenido de *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*: <https://www.poli.edu.co/>
- Prats, J. (5 de Marzo de 2001). *D.C. North: el neoinstitucional-institucionalismo y la teoría del desarrollo institucional*. Obtenido de www.iigov.org
- Quevedo, J & Florez, A. (2011). *Liderazgo y cultura en las organizaciones escolares: un estudio de casos sobre el desarrollo educativo*. *Revista Praxis*, 60-75.

- Ramos, C. (2013). Comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del ministerio de ambiente y recursos naturales región noroccidente. Quetzaltenango. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Restrepo, G. (2015). La cultura organizacional y su influencia en la implementación de los sistemas de información en instituciones de salud: revisión de la literatura. Medellín. Antioquia.
- Robbins, S & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F: Pearson educación.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México D.F: Pearson educación.
- Rodriguez, W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada critica desde el enfoque historico-cultural. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", vol. 10, núm. 1, enero-abril, 1-28.
- Sabelli, M. (20 de Febrero de 2012). La investigación en las ciencias bibliotecologías y de información en Uruguay. Obtenido de Construyendo una concepción integradora de la investigación, la enseñanza y la extensión universitaria: http://www.eubca.edu.uy/sites/default/files/text/informatio/11_13/07_la_investigacion_en_las_ciencias_bibliotecologicas_y_de_informacion_en_uruguay.pdf
- Sanchez, G. (2016). Liderazgo directivo y cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n° 18 los olivos UGEL 2 - 2015. Lima. Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Schlemenson, J. (1998). Seis dimensiones para un análisis organizacional. Buenos Aires. Argentina: Paidós.
- Schneider, M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science* 13, 209-220.
- Schvarstein, L. (1992). Psicología social de las organizaciones, nuevos aportes. Buenos Aires: Paidós.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 111-128.
- Stricker, U. (2007). Administrando la cultura laboral: sentido común, apoyo empático estrategias creativas. En J. Lau, *Ambiente laboral: estrategias de trabajo efectivo en bibliotecas* (págs. 17-31). Buenos Aires: Alfagrama.

- Universidad Nacional Autónoma de México. (2002). *Psicología del trabajo*. México D.F.
- Valencia, E. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016*. Lima. Perú: Universidad Nacional de Educación.
- Vasquéz, A. (2013). *Calidad y calidad educativa*. *Investigación educativa*. Vol. 17, N.º 2, 49-71. ISSN 1728-5852, 49-71.
- Weiner, S. (2005). *The History of Academic Libraries in the United States: A Review of the Literatur. Library Philosophy and Practice*.
- Wiegand, W. (1983). *Leaders in American academic librarianship, 1925-1975*. Pittsburgh: Beta Pi Mu.
- Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos: Diseño y metodos*. Newbury Park: Lexington Books.

10. ANEXOS

ANEXO A. Formato de encuesta



Universidad de
La Sabana

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

2020

FORMULARIO DE LA ENCUESTA:

Encuesta estructurada para medir la cultura en instituciones educativas técnicas.

OBJETIVO:

Con este cuestionario se pretende medir el arraigo de la cultura en las instituciones educativas de formación técnica de la ciudad de Bogotá. Es importante identificar y seleccionar la institución educativa a la cual usted pertenece. Tenga en cuenta que para finalizar la encuesta cada uno de los ítems debe tener una selección según su percepción.

NOTA DE CONFIDENCIALIDAD:

Se garantizará la total confidencialidad de los resultados de este estudio. Ningún nombre, resultado y conclusiones podrá ser divulgado a otras personas sin previa autorización.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es tu edad actual? (rango estrecho)

a. 18 años a 20 años _____

b. 21 años a 22 años _____

c. 23 años a 25 años _____

d. Más de 30 años _____

2. ¿Con qué género te identificas más?

a. Masculino _____

b. Femenino _____

c. Preferiría no contestar _____

3. ¿Cuál es tu nivel escolar?

a. Primaria - secundaria _____

b. Profesional _____

c. Maestría _____

d. Doctorado _____

4. ¿Cuál es tu estado civil?

a. Soltero _____

b. Casado _____

c. Divorciado _____

d. Viudo _____

5. Seleccione la institución a la cual perteneces.

1. INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN SOCIAL (ISES) _____

2. POLITÉCNICO GRAN COLOMBIANO (POLI) _____

3. INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE (INCAP) _____

6. ¿Con que tipo de contrato está vinculado con la institución?

- a. Laboral_____
 - b. Prestación de servicio_____
 - c. Contrato de aprendizaje_____
7. Indique su rango salarial.
- a. Menos \$900.000_____
 - b. ENTRE \$900.001 Y \$1'500.000_____
 - c. ENTRE \$1'500.00 Y \$2'00.000_____
 - d. ENTRE \$2'00.000 Y \$3'000.000_____
 - e. MÁS DE \$3'000.000_____

CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se encontrará una lista de preguntas que permiten analizar la cultura en la organización., realice una lectura cuidadosa de cada ítem y elija una de las cinco opciones acordes a su criterio. Tenga en cuenta la escala de 1-5 donde 1 es mal, 2 regular, 3 bien, 4 muy bien y 5 excelente.

Para la obtención de mejores resultados responda lo más honesto posible.

8. ¿La misión, visión y valores corporativos de la institución lo (a) inspiran para el desarrollo de tus actividades?
- 1. Nunca_____
 - 2. Casi nunca_____
 - 3. En ocasiones_____
 - 4. Casi siempre_____
 - 5. Siempre_____

9. ¿Están los valores de la organización alineados con los que tu consideras importantes en tú vida?

1. Nunca_____
2. Casi nunca_____
3. En ocasiones_____
4. Casi siempre_____
5. Siempre_____

10. ¿Qué tanto recomiendas a tu organización como un buen lugar para trabajar?

1. Nunca_____
2. Casi nunca_____
3. En ocasiones_____
4. Casi siempre_____
5. Siempre_____

11. ¿Crees que tu organización protege a sus empleados de la discriminación?

1. Nunca_____
2. Casi nunca_____
3. En ocasiones_____
4. Casi siempre_____
5. Siempre_____

AMBIENTE LABORAL

12. ¿La organización dispone de áreas de distracción para descansar en los tiempos libres?

1. Nunca_____

2. Casi nunca_____
3. En ocasiones_____
4. Casi siempre_____
5. Siempre_____

13. ¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?

1. Nunca_____
2. Casi nunca_____
3. En ocasiones_____
4. Casi siempre_____
5. Siempre_____

14. ¿Tienes acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente?

1. Nunca_____
2. Casi nunca_____
3. En ocasiones_____
4. Casi siempre_____
5. Siempre_____

15. ¿Consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?

1. Nunca_____
2. Casi nunca_____
3. En ocasiones_____
4. Casi siempre_____

5. Siempre_____

RECONOCIMIENTO (Y MOTIVACIÓN)

16. ¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes reconocimiento de tu jefe inmediato?

1. Nunca_____

2. Casi nunca_____

3. En ocasiones_____

4. Casi siempre_____

5. Siempre_____

17. ¿Consideras que la organización celebra sus logros y aprendizajes?

1. Nunca_____

2. Casi nunca_____

3. En ocasiones_____

4. Casi siempre_____

5. Siempre_____

18. ¿Consideras que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando lo recibes?

1. Nunca_____

2. Casi nunca_____

3. En ocasiones_____

4. Casi siempre_____

5. Siempre_____

RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO

19. ¿Consideras que tu jefe inmediato se preocupa por darte retroalimentación?

1. Nunca_____
2. Casi nunca_____
3. En ocasiones_____
4. Casi siempre_____
5. Siempre_____

20. ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato?

1. Nunca_____
2. Casi nunca_____
3. En ocasiones_____
4. Casi siempre_____
5. Siempre_____

21. Sientes que tu organización te alienta para opinar y aportar ideas?

1. Nunca_____
2. Casi nunca_____
3. En ocasiones_____
4. Casi siempre_____
5. Siempre_____

SATISFACCIÓN Y BALANCE

22. ¿Tienes la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesitas

1. Nunca_____
2. Casi nunca_____
3. En ocasiones_____

4. Casi siempre_____

5. Siempre_____

23. ¿Sientes que cuentas con un balance sano entre tu trabajo y tu vida personal?

1. Nunca_____

2. Casi nunca_____

3. En ocasiones_____

4. Casi siempre_____

5. Siempre_____

24. ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización?

1. Nunca_____

2. Casi nunca_____

3. En ocasiones_____

4. Casi siempre_____

5. Siempre_____

25. ¿Consideras que tus responsabilidades están claras?

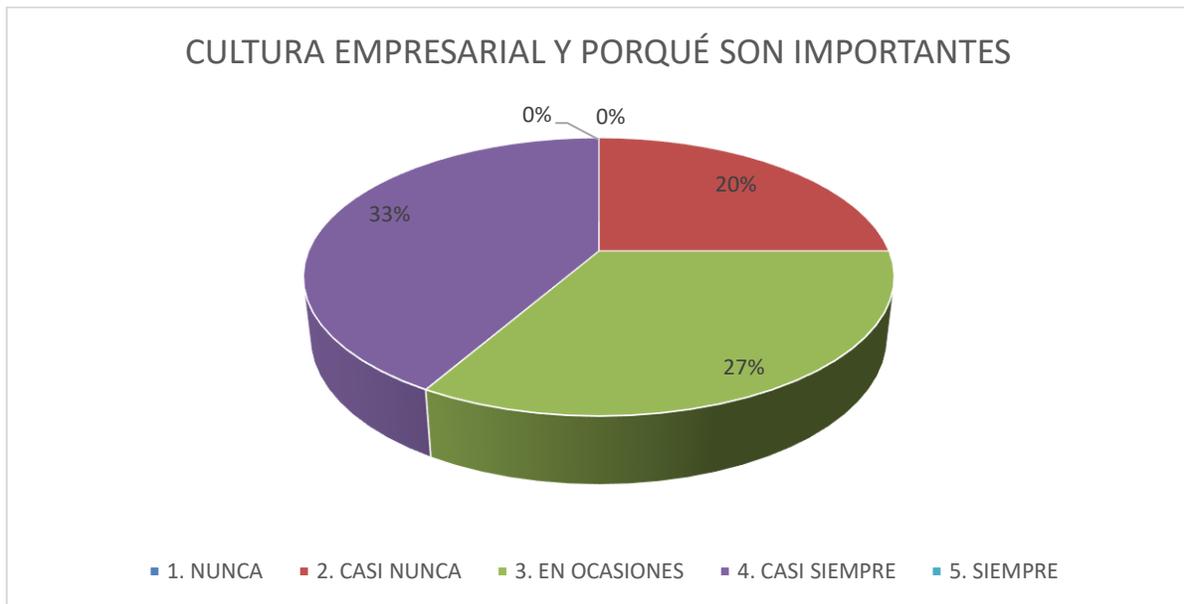
1. Nunca_____

2. Casi nunca_____

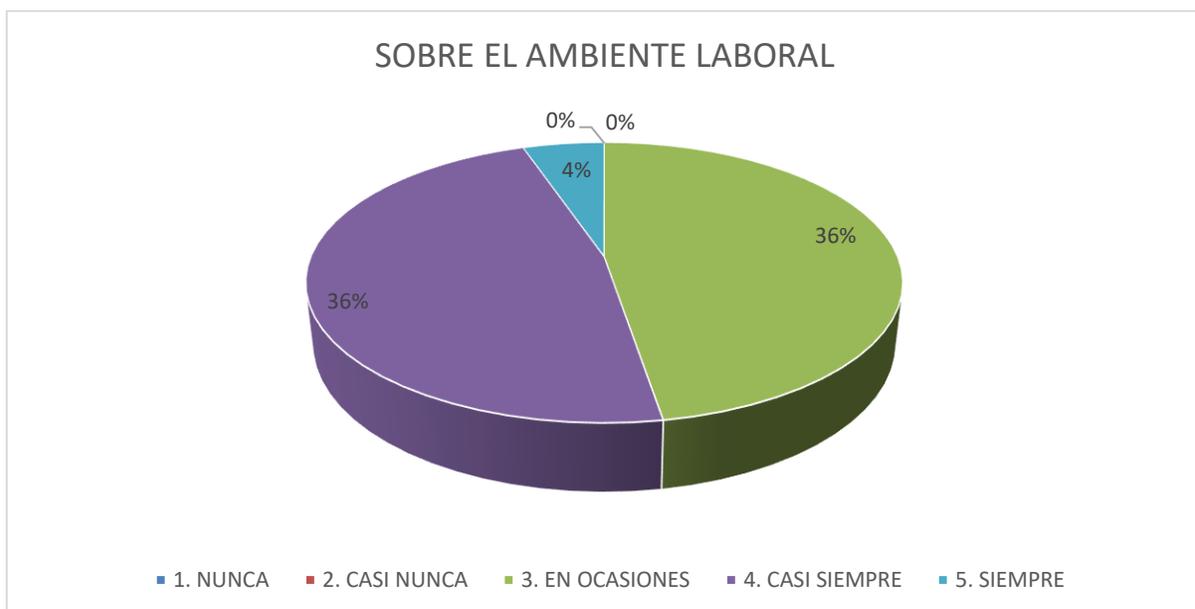
3. En ocasiones_____

4. Casi siempre_____

5. Siempre_____

ANEXO B. Sistematización INCAP (Instituto Colombiano de Aprendizaje)**Grafico 1.** Pregunta 1 a la 3

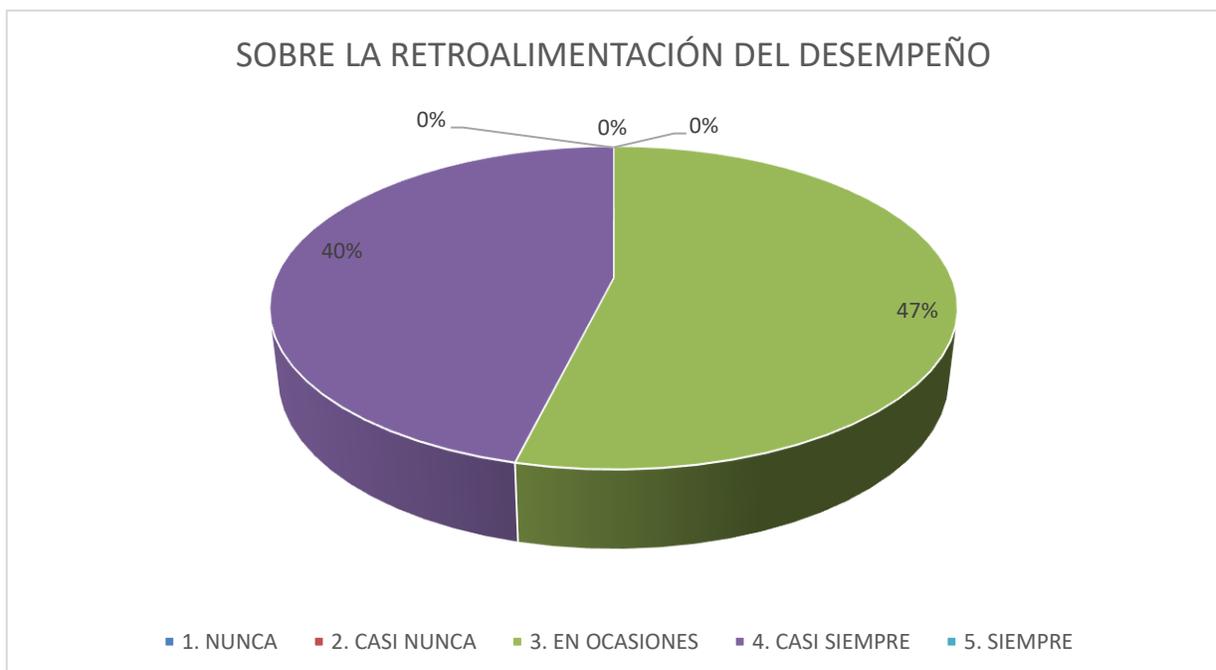
Fuente: Elaboración propia

Grafico 2. Pregunta 4 a la 8

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3. Pregunta 9 a la 11

Fuente: Elaboración propia

Grafico 4. Pregunta 12 a la 14

Fuente: Elaboración propia

Grafico 5. Pregunta 15 a la 18

Fuente: Elaboración propia

ANEXO C. Sistematización ISES (Instituto Superior de Educación Social)

Grafico 7. Pregunta 1 a la 3

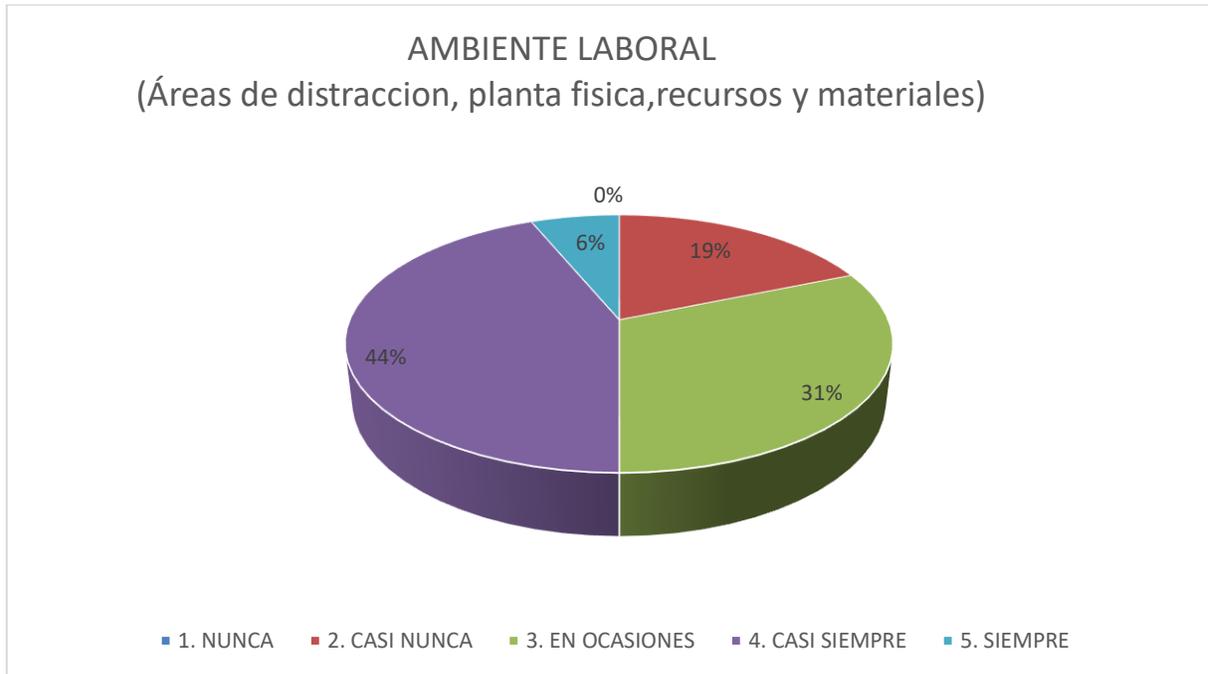


Fuente: Elaboración propia

Grafico 8. Pregunta 2 a la 4



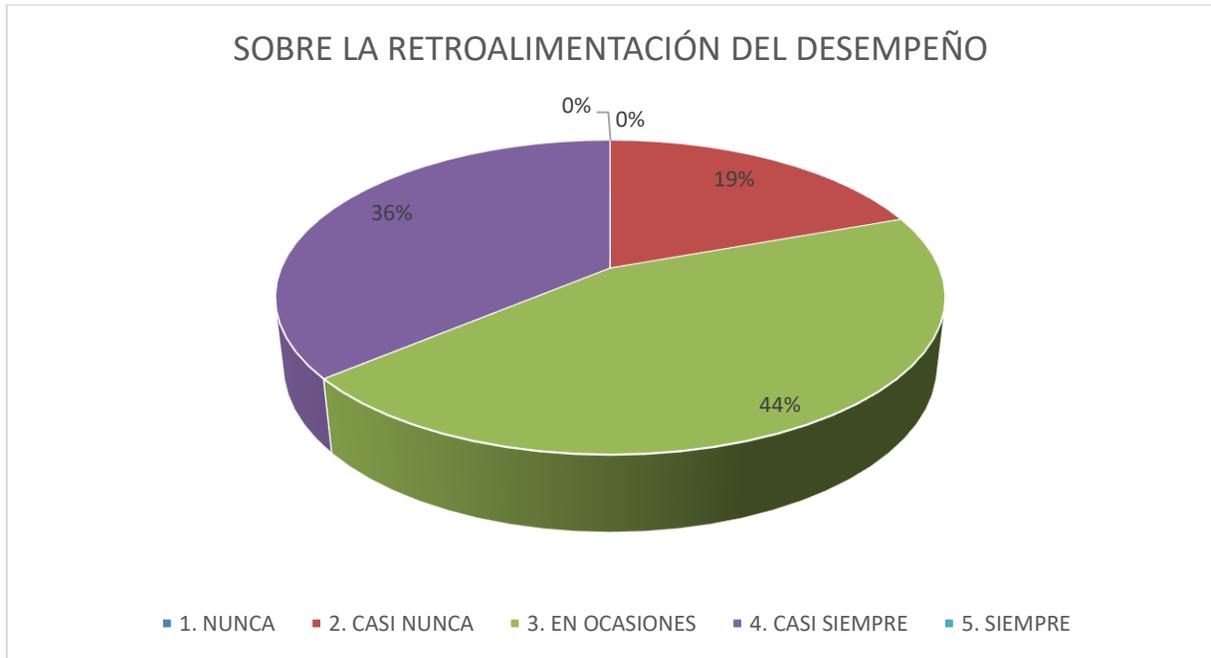
Fuente: Elaboración propia

Grafico 9. Pregunta 5 a la 8

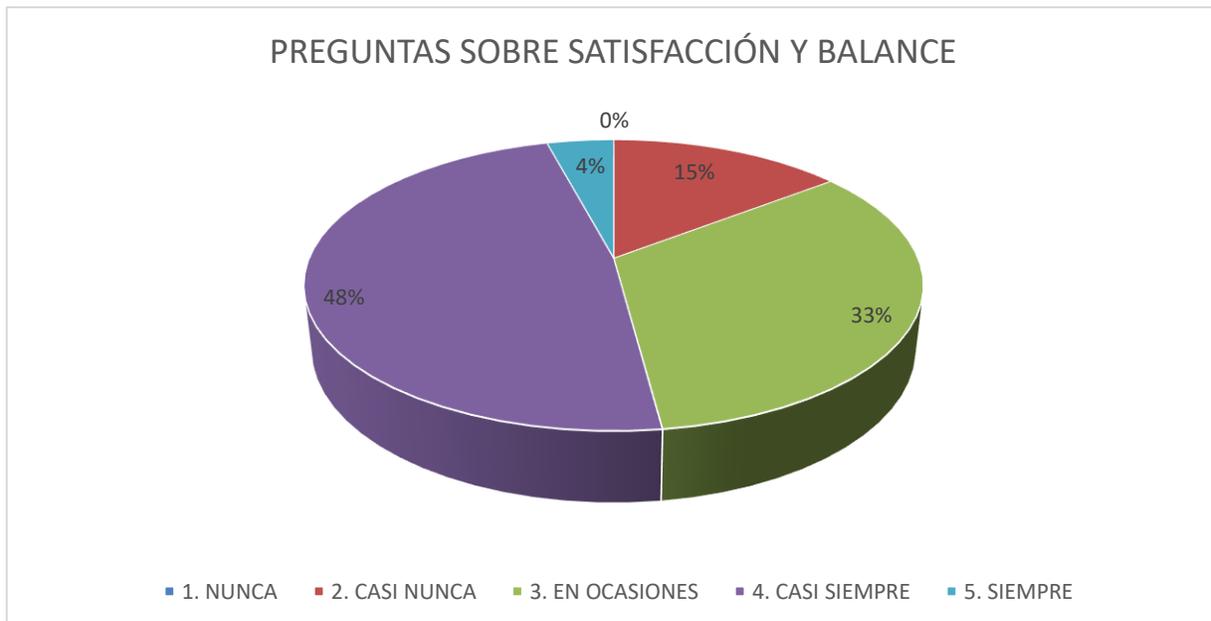
Fuente: Elaboración propia

Grafico 10. Pregunta 9 a la 11

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Pregunta 12 a la 14

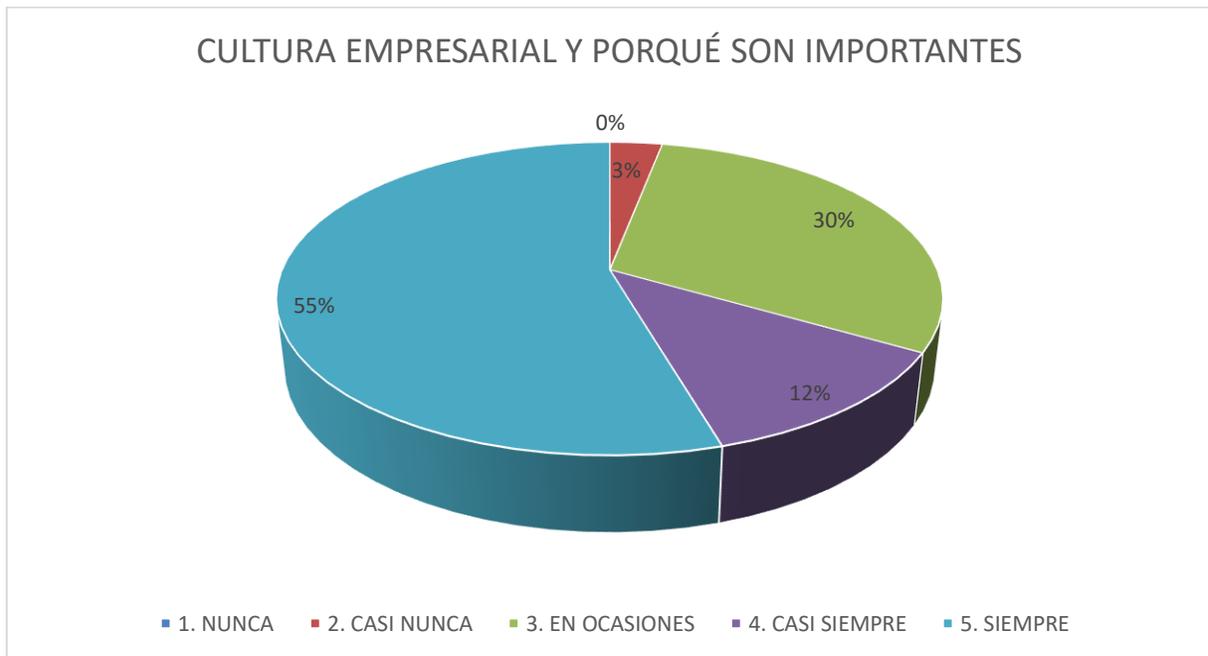
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Pregunta 15 a la 18

Fuente: Elaboración propia

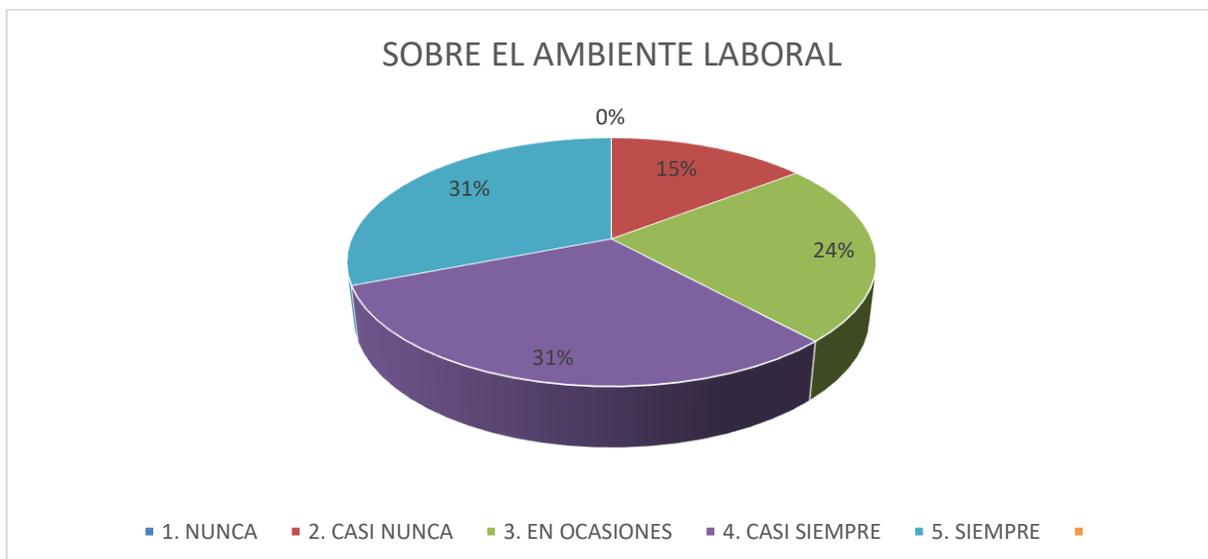
ANEXO D. Sistematización POLI (Politécnico Grancolombiano)

Grafico 13. Pregunta 1 a la 3

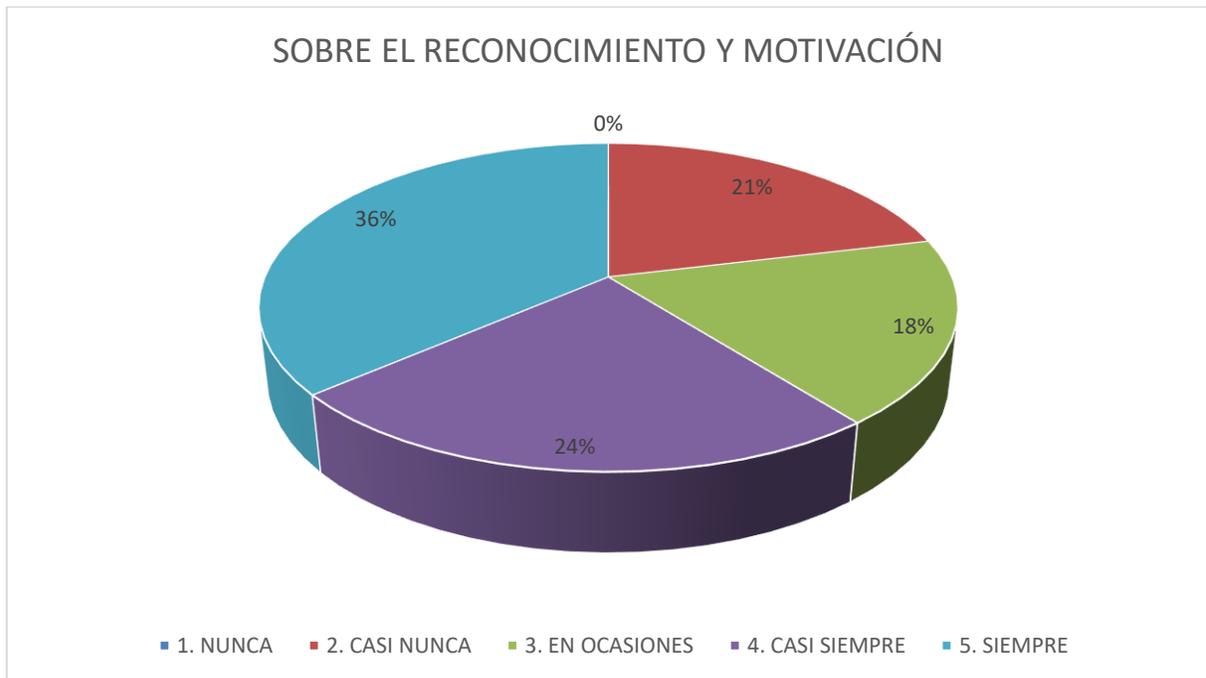


Fuente: Elaboración propia

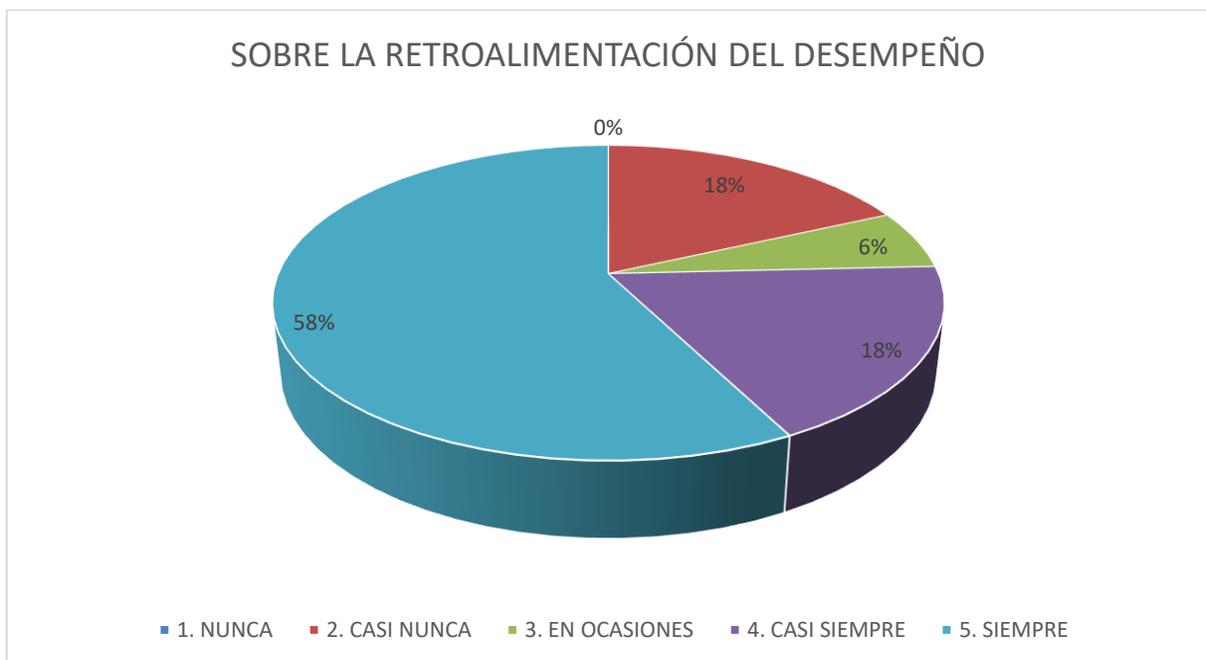
Grafico 14. Pregunta 4 a la 8



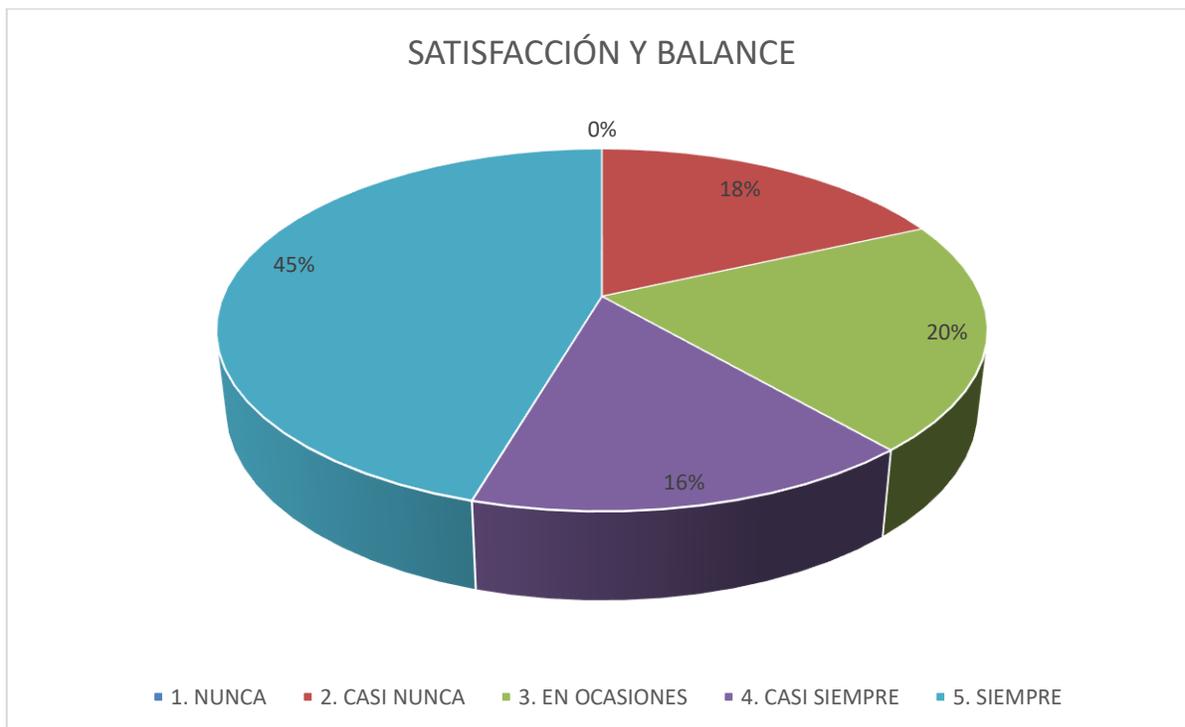
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15. Pregunta 9 a la 11

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Pregunta 12 a la 14

Fuente: Elaboración propia

Grafico 17. Pregunta 15 a la 18

Fuente: Elaboración propia

ANEXO D. Formato de entrevistas

Encuesta para medir la cultura en instituciones educativas técnicas.

Con este cuestionario se pretende medir el arraigo de la cultura en la institución educativas de formación técnica de la ciudad de Bogotá. Es importante identificar y seleccionar la institución educativa a la cual usted pertenece. Tenga en cuenta que para finalizar la encuesta cada uno de los ítems debe tener una selección según su percepción.

Nota de confidencialidad. Se garantizará la total confidencialidad de los resultados de este estudio. Ningún nombre, resultado y conclusiones podrá ser divulgado a otras personas sin previa autorización.

A continuación se evidencia el link de acceso al formato de entrevistas estructurado:
<https://docs.google.com/forms/d/1wawudKBfMBQpmmDBcHBxnG-VldT0eoF5e8fat33GYFQ/edit?gxids=7628>