

Componentes que Constituyen los Estilos de Liderazgo de los Directores de las Instituciones Públicas de la Región Andina de Colombia

Leidy Paola Hurtado¹

leidy.hurtado-p@uniminuto.edu.co

<https://orcid.org/0009-0003-6321-855X>

Corporación Universitaria Minuto De Dios
Bogotá D.C., Colombia

Ivon Yazmin Masmela Galiano

ivonmasmela@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-8343-0929>

Corporación Universitaria Minuto De Dios
Bogotá D.C., Colombia

Johemir Jesús Pérez Pertuz

johemirperez@uniminuto.edu

<https://orcid.org/0000-0002-5094-0530>

Corporación Universitaria Minuto De Dios
Bogotá D.C., Colombia

Osmar Yesid Buitrago Castellanos

yesidbuitragoc31@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-5405-8298>

Corporación Universitaria Minuto De Dios
Bogotá D.C., Colombia

Jairo Petter Burbano Lasso

jairo_burbano@hotmail.es

<https://orcid.org/0009-0001-0094-2386>

Corporación Universitaria Minuto De Dios
Bogotá D.C., Colombia

RESUMEN

El objetivo del estudio que origina este artículo, consistió en caracterizar los componentes que constituyen los estilos de liderazgo de los directores de instituciones públicas de la Región Andina de Colombia que, inciden en su desempeño profesional. Esta investigación se caracteriza por ser de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, diseño no experimental y paradigma interpretativo, se recolectó la información por medio de una entrevista semiestructurada realizada a directivos de instituciones educativas públicas de: Bogotá, Boyacá, Cundinamarca, Huila, Quindío y Valle del Cauca, sobre dichos componentes y su incidencia en el desempeño profesional, el análisis se llevó a cabo con ayuda del software ATLAS.ti. Se encontró que, el liderazgo de los directores participantes está caracterizado principalmente, por el desarrollo de competencias personales (desarrollo de valores) e interpersonales (comunicación asertiva y trabajo en equipo) y en su mayoría, identifican su estilo de liderazgo como interpersonal y participativo.

Palabras clave: *liderazgo; componentes del liderazgo; desempeño profesional; instituciones públicas.*

¹ Autor principal.

Correspondencia: leidy.hurtado-p@uniminuto.edu.co

Components that constitute the leadership styles of public school principals in the Andean region of Colombia

ABSTRACT

The objective of the study that originated this article was to characterize the components that constitute the leadership styles of the directors of public institutions in the Andean Region of Colombia that affect their professional performance. This research is characterized by being descriptive with a qualitative approach, non-experimental design and interpretive paradigm. The information was collected through a semi-structured interview conducted with directors of public educational institutions in: Bogotá, Boyacá, Cundinamarca, Huila, Quindío and Valle del Cauca, regarding these components and their impact on professional performance, the analysis was carried out with the help of the ATLAS.ti software. It was found that the leadership of the participating directors is mainly characterized by the development of personal skills (development of values) and interpersonal skills (assertive communication and teamwork) and, for the most part, they identify their leadership style as interpersonal and participative.

***Keywords:** leadership; leadership components; professional performance; public institutions.*

*Artículo recibido 19 agosto 2023
Aceptado para publicación: 22 setiembre 2023*

INTRODUCCIÓN

El presente artículo se llevó a cabo en el marco de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, con el objetivo de caracterizar los componentes que constituyen los estilos de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas públicas de la Región Andina de Colombia que inciden en su desempeño profesional.

En dichas instituciones se presenta una alta exigencia respecto a retos de tolerancia, calidad en la formación y aprendizaje, inclusión, transformación de oportunidades, etc. Por ello, esta investigación se propuso indagar sobre los diferentes modelos de dirección, su experticia para desarrollar metodologías estratégicas, competencias administrativas y habilidades blandas, para comprender: ¿de qué manera se puede reconocer los estilos de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas públicas de la Región Andina que inciden en el desempeño profesional en las mismas?.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó una revisión de la literatura y los estudios desarrollados en los dos últimos años sobre el tema, donde se evidenció la importancia del liderazgo para alcanzar el éxito en diferentes ámbitos (educativo, familiar, deportivo, político, profesional, entre otros), ya que corresponde a "... la capacidad y potencial de una persona de influir, motivar y llevar a cabo acciones para lograr sus objetivos, alcanzando una transformación a nivel personal y colectivo" (Abella, et al. 2022, p. 14).

El fenómeno del liderazgo en el ámbito educativo ha sido estudiado en los dos últimos años en Colombia (Marín y Alfaro, 2021; Espinosa et al., 2021 y Mosquera, 2021), Perú (Tumi, 2020 y Bejarano, 2022) y Panamá (Paternina, 2021).

En el contexto colombiano, Marín y Alfaro (2021) evidencian el desempeño y eficiencia escolar en América Latina y Colombia, evalúan el rol del gerente educativo respecto a los desafíos del siglo XXI, donde el liderazgo estratégico es un eje fundamental para contribuir a la mejora del Índice Sintético de Calidad Educativa.

Espinosa et al. (2021), aborda el liderazgo de los directivos docentes en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad garantizando la educación y la mejora continua en instituciones educativas del municipio de Tenjo. Este estudio dio a conocer la articulación entre la pedagogía, los procesos

administrativos y el rol de la dirección para lograr el cumplimiento de estándares y adquirir la acreditación según la normatividad vigente generando una educación de calidad.

Mosquera (2021), identifica tres tipos de liderazgo en los directivos de instituciones técnicas y tecnológicas: el liderazgo natural, carismático y autocrático. Además, mide el impacto de estos estilos y sus resultados respecto al clima organizacional y la generación del plan de mejora institucional.

En Perú, Tumi (2020) estudia el Liderazgo eficaz en la gestión educativa en la actualidad y analiza como la incertidumbre y los desafíos en el siglo XXI requieren la gestión del líder educativo con un enfoque de análisis, reflexión y acción eficaz para alcanzar resultados óptimos de desempeño y de calidad para los educandos.

Por su parte, Bejarano (2022), describe la cohesión del director con los padres de familia y la participación de los educadores para impulsar el rendimiento de los estudiantes, cuyo entorno es de educación especial donde la inclusión es estratégica en la planificación organizacional para gestionar los procesos de formación y aprendizaje e identificar las oportunidades de mejora en el sistema de gestión y lograr así, la calidad en el servicio educativo.

En Panamá, Paternina (2021) estudia un caso de un directivo con liderazgo transformacional y analiza las estrategias administrativas convenientes para elevar los resultados de evaluación de calidad, desarrollando mediciones para la mejora continua en la institución.

Estos estudios han dado cuenta de la importancia y el impacto del liderazgo de los directores en: el desempeño docente, el clima organizacional, las relaciones con la comunidad educativa, el logro de las metas y objetivos institucionales, los resultados de aprendizaje de los estudiantes, la mejora continua y la calidad educativa.

Figuroa (2004) resalta la importancia de estudiar el liderazgo desde la caracterización del individuo, sus competencias y eficacia de la gestión organizacional la cual, permite a largo plazo el éxito o fracaso de una organización. Sin embargo, a lo largo de la historia, existen diferentes enfoques que lo abordan, explican y caracterizan de distinta manera, desde concebirlo de forma unidireccional, relacionado con rasgos de personalidad y características innatas, hasta plantearlo como bidireccional, integral e interdependiente o interinfluencia.

Tal como documentan Abella, et al. (2022), en la década de los 20, se concebía el liderazgo como una capacidad innata en las personas que las convertía en seres superiores respecto a los demás (enfoque de diferencias individuales); en las décadas de los 40 y los 50 según Daft (2006), como estilos de comportamiento preferidos y demostrados por líderes en relación consigo mismo y con sus seguidores (enfoque del comportamiento); en la década de los 60 siguiendo a Betancur (2014) como la capacidad de adaptar sus características personales al contexto (enfoque de contingencia) y relacionado con la efectividad según el grado en que el líder es capaz de cambiar o modificar su estilo de acuerdo con los requerimientos de la situación (enfoque situacional); y en los años 70 de acuerdo con Lupano (2008), en relación con la capacidad de motivar a sus seguidores para realizar un esfuerzo considerable para el logro de resultados y metas (enfoque de la trayectoria-metas). Estos enfoques están caracterizados por la unidireccionalidad o verticalidad.

Posteriormente, surgen enfoques caracterizados por la bidireccionalidad, tales como: el enfoque de liderazgo participativo o Teoría de la Decisión Normativa, en 1973 con Vroom y Yetton, quienes proponen el estilo ideal cuando se tienen en cuenta a los demás o se incluyen para la toma de decisiones (Ganga, 2013); en 1975 Dansereau, Graen y Haga, señalan que el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo, confía en ellos, les presta una atención especial y son objeto de privilegios (enfoque del intercambio de líder y miembros); Burns en 1978 y Bass en 1985, plantean el enfoque de las relaciones, en el que identifican tres tendencias de liderazgo: el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y el liderazgo carismático, en los que hay un intercambio entre el líder y sus seguidores y beneficio mutuo (Abella, et al., 2022). Luego, emerge el enfoque de liderazgo integral (Reyes y Lara, 2011) que incluye los diferentes enfoques y plantea que este líder es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa (internas y externas, individuales y colectivas) permitiendo la sinergia necesaria para los procesos de cambio en una organización. El último y actual, es el enfoque de la interinfluencia, es decir, el liderazgo como una relación e influencia mutua entre las partes que permite el aprendizaje, la gestión del conocimiento y su potenciación para ponerlo al servicio de los demás y las organizaciones (Gorrochotegui, 2007).

En el ámbito educativo,

“el liderazgo del director representa una importante influencia y genera un nivel de competitividad para que una institución educativa pueda tener un futuro exitoso, ya que desde su liderazgo debe tener el carácter humano, competencias y habilidades para formular de manera estratégica un entorno dinámico y transformador que, a su vez, logre impactar positivamente a la población estudiantil y profesorado” (Abella, et al., 2022, p.11).

Sin embargo, existen instituciones educativas, donde se observa desinterés en movilizar procesos de mejora continua y la responsabilidad recae principalmente en el director líder, aunque éste no es el único actor involucrado en la implementación de un aprendizaje integral, se considera un agente fundamental para el desarrollo y el éxito del mismo así como, el bienestar de su institución.

METODOLOGÍA

Este estudio es de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, diseño no experimental y paradigma interpretativo, como instrumento o técnica de recolección de datos, se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada con preguntas dirigidas desde el enfoque cualitativo, a 16 directivos de instituciones Educativas públicas de la Región Andina, sobre los componentes que constituyen sus estilos de liderazgo, incidencia en su desempeño profesional y de las instituciones que representan. Más de la mitad de los directivos participantes son del Departamento de Cundinamarca y Bogotá; los demás, de Huila, Nariño, Norte de Santander, Quindío y Valle del Cauca, como se observa en la siguiente Tabla:

Tabla 1 Número de directores participantes por Departamento.

Departamento	No. Directores Participantes
Bogotá	4
Cundinamarca	5
Huila	1
Nariño	2
Norte de Santander	1
Quindío	1
Valle del Cauca	2
Total	16

Nota: Número de directores de colegios públicos de la Región Andina que participaron en el estudio.
Fuente: Elaboración propia, 2023.

El análisis de los datos se realizó con ayuda del software ATLAS.ti, por medio de codificación abierta, entendida como el proceso inductivo y analítico por medio del cual se identifican conceptos y se descubre información de los datos (propiedades y dimensiones).

Entre las limitaciones del estudio, se identificaron: a) la disponibilidad variable de tiempo por parte de los directivos y docentes debido a sus diferentes actividades diarias que incidió en la cancelación y reprogramación de algunas entrevistas; b) el posible sesgo en las respuestas de los directivos, debido a su posible desconfianza por el cargo que ejercen como líderes en sus instituciones; c) Por último, el alcance previsto para cubrir toda la investigación, ya que por compromisos laborales algunos investigadores cancelaron o reprogramaron las entrevistas y en ciertos casos hubo que realizar reemplazos para cumplir con los tiempos establecidos.

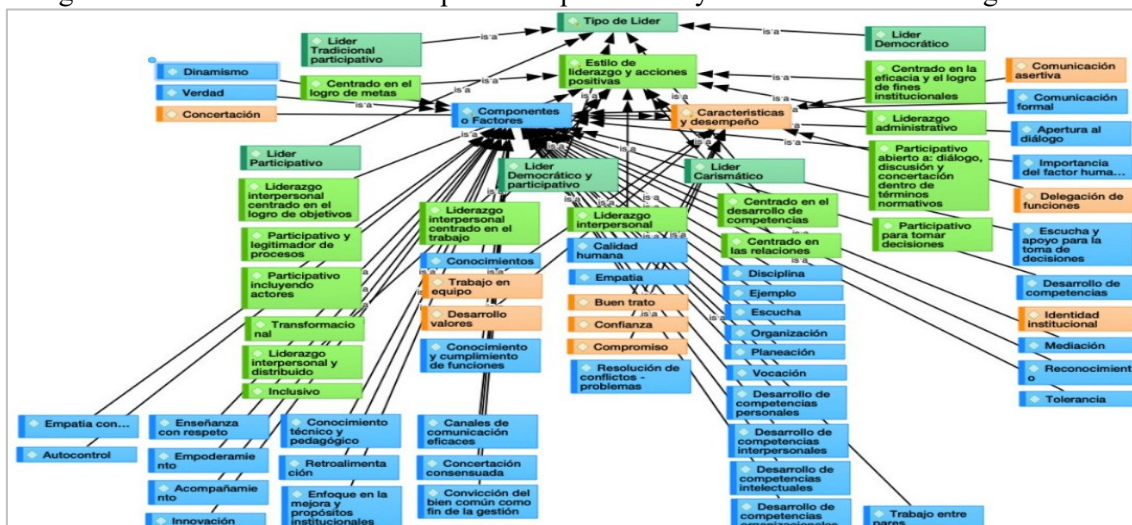
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La mayoría de los directores participantes de la Región Andina se identificaron como líderes participativos (7), seguidos de líderes democráticos (4) y en menor medida, de: líderes carismáticos (2), líderes democráticos y participativos (2) y líder tradicional participativo (1).

Su estilo de liderazgo en su mayoría es interpersonal y participativo; su forma de relacionarse con los docentes está caracterizada por la comunicación asertiva y formal y el trabajo colaborativo y en equipo, resaltando la importancia de éste como estrategia esencial para el logro y alcance de metas, para construir la comunidad y compartir las responsabilidades. En relación con el “desempeño profesional”, se encontró que su liderazgo está caracterizado principalmente, por el desarrollo de competencias personales (desarrollo de valores) e interpersonales (comunicación asertiva y trabajo en equipo). En la siguiente gráfica, se observan los estilos de liderazgo de los directores de las instituciones Educativas públicas de la Región Andina que participaron en el estudio y sus componentes, que se precisan a continuación:

Gráfica 1.

Red gráfica de análisis sobre los componentes que constituyen los estilos de liderazgo.



Nota: Elaboración propia con ayuda de ATLAS.ti, 2023.

La categoría “componentes según estilo de liderazgo” se refiere a los elementos o conjunto de ellos que, identifica el director como parte constituyente de su estilo de liderazgo y que contribuyen o influyen en su desempeño y el de la institución educativa.

Los directores con liderazgo participativo, caracterizaron su estilo de liderazgo de dos grandes maneras:

- a) Centrado en el trabajo y logro de objetivos. Los componentes de este estilo fueron: estrategias, como: el establecimiento de canales eficaces de comunicación, la concertación consensuada, la enseñanza con respeto, el liderazgo participativo, la vocación y el conocimiento técnico y pedagógico. Y Desarrollo de competencias² personales e interpersonales. personales: desarrollo de valores (cordialidad, respeto y calidad humana) e interpersonales: comunicación y escucha.
- b) Centrado en las personas, el trabajo y logro de objetivos. Los componentes de este estilo fueron: estrategias, tales como: el empoderamiento, la retroalimentación y el acompañamiento. Y Desarrollo de competencias personales, interpersonales y organizacionales: personales: desarrollo de valores (cercanía, compromiso, inteligencia

² Tomando como base la conceptualización planteada por el MEN en: Ministerio de Educación Nacional de Colombia [MEN]. (2020). Guía No. 21. Competencias Laborales. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/men/Publicaciones/Guias/106706:Guia-No-21-Competencias-laborales>

emocional/ auto-control) interpersonales: empatía con la comunidad, comunicación, escucha y comunicación asertiva y organizacionales: innovación y entender las necesidades del entorno, enfoque en la mejora y propósitos institucionales, delegación de funciones.

Los directores con liderazgo democrático, caracterizaron su estilo de liderazgo de tres grandes maneras:

- a) Centrado en la eficacia, el trabajo y el logro de objetivos. El componente de este estilo fue: estrategias, tales como: trabajo en equipo y el desarrollo de la autonomía y el compromiso para la productividad, la delegación de funciones, la escucha y el apoyo para la toma de decisiones.
- b) Centrado en las personas, el trabajo y logro de objetivos. El componente de este estilo fue: estrategias, como: apertura al diálogo, participación e importancia del factor humano.
- c) Centrado en las personas y logro de objetivos. El componente de este estilo fue: el Desarrollo de competencias personales e interpersonales. Personales: desarrollo de valores (tolerancia y respeto) e interpersonales: escucha, concertación, mediación y trabajo en equipo.

Los directores con liderazgo carismático, caracterizaron su estilo de liderazgo como:

- a) Centrado en las personas y logro de objetivos. Estos directores coincidieron en identificar como componente: Desarrollo de competencias personales, interpersonales, organizacionales e intelectuales: personales: desarrollo de valores, como: buen trato, inteligencia emocional, vocación, disciplina, ejemplo, compromiso, aprendizaje de los errores para mejorar; interpersonales: trato respetuoso, diálogo, escucha, comunicación asertiva y trabajo en equipo; organizacionales: trabajo entre pares, planeación, organización, proyectos institucionales, proyección a la comunidad; e intelectuales: solución de problemas.

Los directores con liderazgo democrático y participativo, caracterizaron su estilo de liderazgo como:

- a) Centrado en el trabajo y logro de objetivos. Los componentes de este estilo fueron: estrategias, como: conocimiento y cumplimiento de sus funciones, el reconocimiento de la labor responsable y eficaz. Y Desarrollo de competencias personales, interpersonales e intelectuales. Personales: desarrollo de valores: respeto; interpersonales: escucha, e

intelectuales: solución de problemas.

- b) Centrado en el trabajo, Los componentes de este estilo fueron: estrategias, como: el conocimiento y el trabajo en equipo. Y Desarrollo de competencias personales. Personales: respeto, cordialidad, responsabilidad y buen ejemplo.

El rector que se identificó con liderazgo tradicional participativo, caracterizó su estilo de liderazgo como:

- a) Centrado en el trabajo y logro de objetivos. Como componente, identificó sólo estrategias: el dinamismo, la verdad y la concertación.

En resumen, respecto a los componentes según estilo de liderazgo, los directores que se identificaron con liderazgo participativo, liderazgo democrático, liderazgo carismático y liderazgo democrático y participativo, se caracterizan por el desarrollo de competencias personales e interpersonales, personales (desarrollo de valores: buen trato, respeto, cordialidad, motivación, compromiso, confianza y responsabilidad, actitud propositiva, capacidad autocrítica, adaptación al cambio, mentalidad innovadora, capacidad de inspirar y mentalidad positiva, vocación, disciplina, equilibrio, ejemplo, pasión por lo que se hace, credibilidad) e interpersonales (comunicación asertiva, trabajo en equipo, escucha activa y participación). Otras mencionadas por directores con liderazgo participativo, liderazgo democrático y liderazgo carismático, son: desarrollo de competencias organizacionales (sentido de pertenencia, delegación de funciones, planeación, organización), desarrollo de competencias intelectuales (solución de problemas, creatividad y toma de decisiones, proactividad, ejemplo y concertación). Otro componente identificado fue el de estrategias (involucrar por medio de participación colectiva y voluntaria, sentido de pertenencia e identidad institucional, el trabajo en equipo y el reconocimiento y valoración de cada miembro, el liderazgo compartido, el empoderamiento y la causa común).

CONCLUSIONES

Los directores participantes en el estudio, reconocen la importancia del trabajo en equipo como fundamental para el logro y alcance de metas así como, para construir la comunidad (en el caso de directores con Liderazgo carismático) y compartir las responsabilidades (en el caso de quienes se identificaron con Liderazgo democrático y participativo). De igual forma, reconocen la

importancia de la motivación para el logro de metas, un mejor desempeño y una mejor actitud. Sobre la forma de motivar, lo hacen por en general, por motivación intrínseca personal, de logro y afiliación y extrínseca por reconocimiento y consecuencias, con excepción del rector que se identificó con Liderazgo Tradicional participativo, quien afirmó hacerlo a través de medición y evaluación.

La mayoría de los estilos de los directores participantes están caracterizados principalmente, por los componentes de: desarrollo de competencias personales (desarrollo de valores) e interpersonales (comunicación asertiva y trabajo en equipo) y estrategias (involucrar por medio de participación colectiva y voluntaria, sentido de pertenencia e identidad institucional, el trabajo en equipo y el reconocimiento y valoración de cada miembro, el liderazgo compartido, el empoderamiento y la causa común).

Identifican su estilo de liderazgo como interpersonal y participativo, lo cual indica bidireccionalidad y participación, de acuerdo con sus características personales, sus competencias y habilidades para formular de manera estratégica un entorno dinámico, flexible y transformador, esenciales para: el aprendizaje, la gestión del cambio y los conflictos, así como la mejora continua. Sin embargo, aún se encuentran estilos verticales y unidireccionales centrados en el trabajo y el cumplimiento, caracterizados por ciertos estilos de comportamiento preferidos donde se sanciona y existe poca comunicación asertiva y diálogo, procesos clave para un mejor desempeño en los entornos educativos y su calidad en la actualidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abella, S.; Bejarano, L.; Buitrago, O, et al. (2022). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño profesional en instituciones Educativas públicas de la Región Andina [Trabajo de grado, maestría en Educación]. Corporación Universitaria Minuto De Dios.

Bejarano, B. Betty, M. (2022). Liderazgo directivo y calidad de servicio educativo en un centro de educación básica especial de Chimbote. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/100279>

Betancur, D. (2014). Un estado del arte del liderazgo en el siglo XX. Universidad EAFIT. Medellín. Colombia.

Daft, R. (Ed.). (2006). La Experiencia del Liderazgo. México: CENGAGE Learning. Citado en

- Giraldo y Naranjo (2014).
- Espinosa B., P. L., Prieto G., W. A., Rubio G., C. A., & Ochoa N., M. D. P. (2021). Liderazgo, calidad y educación. *Sistemas de gestión de calidad en instituciones educativas*. *Conrado*, 17(81), 419-427.
- Figuroa, L. A. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63. Recuperado de liderazgo-with-cover-page-v2.pdf (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)
- Ganga, F. & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización en gaceta laboral. 19(1). 52-77. Universidad de Zulia. Venezuela.
- Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias del liderazgo. Universidad de la Sabana. *Educación y educadores*, 10 (2), 87-102.
- Lupano, M. & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate* 6. *Psicología, Cultura y Sociedad*. 107-122.
- Marín-González, F y Alfaro Escobar, L. (2021). Gestión y liderazgo: Enfoque desde una célula educativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (96), 1041-1057.
<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/8847>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia [MEN]. (2020). Guía No. 21. Competencias Laborales.
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/men/Publicaciones/Guias/106706:Guia-No-21-Competencias-laborales>
- Mosquera, A (2021) Tesis 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, Universidad de la sabana, Bogotá.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/47159>
- Paternina B., O. A. (2021). Liderazgo del director y su influencia en la calidad educativa de la Institución Educativa El Dorado (Doctoral dissertation, Panamá: Universidad UMECIT, 2021.). <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/3591>
- Reyes-Jácome., L.& Lara., G. (2011). *Avances en Psicología Latinoamericana*. Bogotá

(Colombia). 29(1), 148-160.

Tumi Antón, B. E. (2020). Liderazgo eficaz en la gestión educativa de nuestros tiempos.

<http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/2102>