

Estrategia de gestión del talento humano basada en el liderazgo transformacional para una Institución de Educación Superior de la ciudad de Ibagué

Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano

Oscar Andrés Benavides Parra
Autor

P. h. D. Carlos Julio Castañeda Blanco
Director
Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá D.C., 2025

Resumen

La investigación atiende la necesidad de configurar una cultura organizacional positiva en el marco de las instituciones de educación superior, esto, como producto de la posibilidad de integrar el liderazgo transformacional. El objetivo general del presente estudio fue el de estudiar los tipos de liderazgos en una Institución de Educación Superior (IES) de la ciudad de Ibagué durante el semestre A del 2025. Se planteó una investigación de enfoque metodológico cuantitativo y de tipo correlacional, se reconoció una población de 260 docentes contratados en el primer semestre de 2025, de donde se aplicó un muestreo probabilístico simple, arrojando una muestra de 156 participantes a los que se aplicó una encuesta para medir los tipos de liderazgo presentes en la institución. Posteriormente los hallazgos resaltan que el tipo de liderazgo democrático fue el de mayor prevalencia en nivel alto sin desestimar que aún existe la oportunidad de mejora, puesto que una proporción menor de los colaboradores perciben con mayor presencia el liderazgo de tipo autocrático, así mismo se describió la asociación entre variables, sin que las características sociodemográficas fueran estadísticamente significativas. Se logra estructurar una estrategia orientada hacia una cultura organizacional positiva desde la integración del liderazgo transformacional, que resulta como una apuesta contemporánea para mejorar el desempeño de las organizaciones. Concluyendo, que el presente estudio es un punto de partida para nuevas líneas de investigación e indagaciones que nutran el debate académico acerca de la cultura organizacional positiva y el liderazgo en el sector educativo.

Palabras clave: tipos de liderazgo, cultura organizacional positiva, estrategia de mejoramiento, institución de educación superior, docentes.

Abstract

The research addresses the need to configure a positive organizational culture within the framework of higher education institutions, this, as a product of the possibility of integrating transformational leadership. The general objective of this study was to study the types of leadership in a Higher Education Institution (HEI) in the city of Ibagué during semester A of 2025. A research with a quantitative and correlational methodological approach was proposed, a population of 260 teachers hired in the first semester of 2025 was recognized, from which a simple probability sampling was applied, yielding a sample of 156 participants to whom a survey was applied to measure the types of leadership present in the institution. Subsequently, the findings highlight that the democratic leadership type was the most prevalent at a high level, without dismissing that there is still opportunity for improvement, since a smaller proportion of collaborators perceive autocratic leadership as more present. Likewise, the association between variables was described, without the sociodemographic characteristics being statistically significant. A strategy oriented toward a positive organizational culture was structured through the integration of transformational leadership, which represents a contemporary approach to improving organizational performance. In conclusion, this study serves as a starting point for new lines of research and inquiry that will inform the academic debate on positive organizational culture and leadership in the education sector.

Keywords: types of leadership, positive organizational culture, improvement strategy, higher education institution, teachers.

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción - Título del proyecto	9
Problema de investigación	11
Pregunta de investigación.....	14
Justificación.....	15
Objetivos Generales y Específicos	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Antecedentes Teóricos y Empíricos.....	18
Marco teórico	18
Gestión de talento humano	18
La Gestión del Talento Humano en las organizaciones como estrategia de dirección.....	20
Liderazgo en las organizaciones.....	22
El liderazgo transformacional.....	24
Cultura organizacional positiva.....	26
Antecedentes empíricos	29
Diseño Metodológico.....	34
Tipo de la Investigación	34
Alcance de la Investigación.....	34
Diseño de la investigación.....	34
Participantes	35
Variables.....	35

Variable independiente	35
Variable dependiente	36
Instrumentos de Recolección de Datos	36
Procedimiento Análisis de Datos	37
Resultados	39
Caracterización sociodemográfica	39
Niveles de liderazgo	43
Asociación entre variables.....	47
Análisis final.....	52
Estrategia de mejora hacia una cultura organizacional positiva desde el enfoque del liderazgo transformacional	55
Objetivos de la Estrategia.....	55
Principios del Liderazgo Transformacional Aplicados a la Institución	55
Estrategias y Acciones de Implementación.....	57
Desarrollo del Liderazgo Transformacional.....	57
Fomento de la Cultura Organizacional Positiva	58
Comunicación Organizacional Efectiva	59
Innovación en la Gestión del Talento Humano	61
Plan de Acción.....	63
Evaluación y Seguimiento.....	64
Discusión y Conclusiones	66
Conclusiones	69
Referencias.....	71
Apéndices.....	80



Listado de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Operacionalización de las variables</i>	36
Tabla 2. <i>Ficha técnica del instrumento de tipos de liderazgo</i>	36
Tabla 3. <i>Prueba de fiabilidad</i>	44
Tabla 4. <i>Estadísticos para los tipos de liderazgo</i>	45
Tabla 5. <i>Niveles de liderazgo</i>	47
Tabla 6. <i>Tabla cruzada para niveles de liderazgo y sexo</i>	48
Tabla 7. <i>Prueba de Chi cuadrado para niveles de liderazgo y sexo</i>	49
Tabla 8. <i>Tabla cruzada para niveles de liderazgo y formación académica</i>	50
Tabla 9. <i>Prueba de Chi cuadrado para niveles de liderazgo y formación académica</i>	50
Tabla 10. <i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</i>	51
Tabla 11. <i>Prueba no paramétrica Rho de Spearman para edad, antigüedad y tipos de liderazgo</i>	52



Listado de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Procedimiento de trabajo de campo y análisis de la información</i>	37
Figura 2. <i>Edad de los participantes</i>	40
Figura 3. <i>Sexo</i>	41
Figura 4. <i>Formación académica</i>	42
Figura 5. <i>Antigüedad en la institución</i>	43
Figura 6. <i>Valoración de los tipos de liderazgo</i>	46



Listado de Apéndices

	Pág.
Apéndice 1. <i>Respuesta a solicitud de autorización para hacer uso de su instrumento de trabajo de grado</i>	80
Apéndice 2. <i>Cuestionario – Tipos de liderazgo</i>	82
Apéndice 3. <i>Consentimiento informado</i>	84



Introducción - Título del proyecto

Estudio del liderazgo transformacional en el talento humano en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Ibagué

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en una institución educativa de la ciudad de Ibagué, la cual está viviendo un fenómeno de crecimiento constante. Dicha situación condiciona acciones de contratación y reclutamiento de nuevo personal con competencias óptimas para la institución y el desarrollo de los docentes. Esta escalada de crecimiento puede ser negativa en algún sentido, muestra de ello es que según Kim y Jung (2022) manifiestan que existe una relación directa entre la presencia de estrés en los colaboradores y la lenta adaptación a una cultura organización positiva. Ahora bien, en esta realidad se ha requerido atender las necesidades de contratación con prontitud mientras los asuntos de la cultura organizacional y el liderazgo no son atendidos con suficiente enfoque. Por este motivo se plantea una investigación con el propósito central de estudiar los tipos de liderazgos en una IES de la ciudad de Ibagué durante el semestre A del año 2025.

Para dar alcance a este objetivo se configura una investigación de enfoque cuantitativo y correlacional, en donde se considera el uso de una encuesta para la indagación de los tipos de liderazgo presentes en la institución. Para lo cual se toma una muestra representativa del total de docentes de una sede de la IES, ubicada en la ciudad de Ibagué. Cabe desatacar que los análisis de la investigación se relacionan con la estadística descriptiva e inferencial, a fin de dar explicaciones mucho más certeras de la realidad y la toma de decisiones.

Al finalizar el estudio se encuentra los estilos de liderazgo presentes en la institución y además su relación con las características sociodemográficas de los participantes. Posteriormente, con base en los hallazgos se proponen estrategias para el desarrollo de la cultura organizacional positiva referente a la integración del liderazgo transformacional. Este último por destacarse como un referente contemporáneo para el desarrollo de las



organizaciones. Finalmente, el resultado sugiere sea tomado como un punto de partida para la generación de nuevas líneas de investigación e indagaciones en contextos particulares similares, en donde se requiere indagar por los estilos de liderazgo que prevalezcan en los docentes y otros colaboradores.



Problema de investigación

El rol del liderazgo en el talento humano de una IES de la ciudad de Ibagué es considerado determinante para el efectivo desenvolvimiento y progreso de la gestión que realiza el personal docente de la misma, con la proyección de una organización exitosa capaz de contribuir en el logro de los objetivos y la sostenibilidad de la institución. Cabe agregar que, la cultura y el estilo de liderazgo tienen un impacto significativo en las personas, así lo relaciona el estudio de Palacios-Serna et al. (2024) en donde manifiesta que las acciones puntuales del líder deben dirigirse al reconocimiento y bienestar de los colaboradores, como una cultura organizacional sana. Asimismo, esto se debe a que los líderes son quienes marcan la autoridad dentro de la organización, definen los valores y normas de la misma, crean y mantienen la personalidad de la empresa (Prieto et al., 2020).

En consecuencia, se puede decir que el comportamiento directivo es uno de los factores que pueden conducir al éxito empresarial. Para seguir liderando en un entorno desafiante, un líder, según Carpio (2021) debe aprender continuamente, ser responsable de sus tareas y de sus seguidores, ya que, por muy automatizadas que sean las operaciones de una organización, los objetivos trazados siempre se logran cuando las personas interactúan entre sí y crean relaciones laborales en un entorno social dividido por jerarquías y normas. En consecuencia, la responsabilidad de un directivo o líder organizacional no es fácil porque necesita un alto nivel de compromiso para completar las tareas y promover las capacidades y competencias de los colaboradores.

Dentro de las organizaciones se pueden presentar diferentes tipos de liderazgo las cuales ya han sido documentadas desde fuentes bibliográficas precedentes, dentro de los que destacan las siguientes: autocrático, democrático, transformacional, transaccional, Laissez Faire, situacional, servicial, y carismático (Yukl, 2008). Ahora bien, la adopción de un tipo de liderazgo, dependerá de los objetivos organizacionales y la cultura organizacional, como

también, de las condiciones del personal que hace parte de la organización, privilegiando tipologías mucho más acordes a necesidades puntuales.

A partir de un acercamiento in situ dentro de la IES objeto de estudio, se encontró que esta cuenta con un área de asuntos administrativos estructurada por un personal idóneo para el departamento, el cual ejecuta funciones en la institución, pero al mismo tiempo presenta fallas en la gestión de talento y ello puede deberse a una variedad de aspectos que están relacionados con la capacitación, motivación, supervisión y valoración de los colaboradores. A esto se suma la expansión del capital humano docente, que ha escalado en conductas poco eficientes en el área laboral, adicionalmente colaboradores inconformes con la institución y las tareas que ejecutan, estos aspectos inciden en el compromiso y el alcance de los objetivos organizacionales.

Ante la situación planteada, es importante mencionar que existen fallas respecto al talento humano de la institución que pueden asociarse al tipo de liderazgo percibido, debido a que liderar consiste en ir más allá de solo dirigir, requiere de involucrar a los colaboradores de una manera positiva e integral, sin embargo, el crecimiento escalado ha impedido un seguimiento óptimo de los colaboradores en este contexto del liderazgo en la cultura organizacional de la institución (Rojas y Di Fiore, 2021). Este aspecto, que conlleva a propiciar rutinas orientadas al resultado individual sin un pensamiento más integrador de toda la organización.

Así mismo el talento humano carece de estrategias motivacionales que les permitan sentirse tomados en cuenta y valorados por la institución, donde se les reconozca totalmente por el esfuerzo que realizan constantemente, ello a través de sus rentabilidades, de la misma manera hace falta crear planes de acción bajo la dirección de los líderes, que les permita a los colaboradores poder formarse y desarrollar mucho más sus potencialidades y habilidades, sabiendo que de esa manera los individuos obtendrán más conocimientos y podrán así efectuar

sus tareas con mucha más preparación y determinación contribuyendo enormemente con los propósitos y objetivos de la institución. Aunque, la implementación de tales estrategias requiera de presupuestos que ayudan a promover el liderazgo transformacional.

Es por ello, que la presente investigación desarrolla el estudio del liderazgo y las posibles tipologías percibidas desde el talento humano en una IES de Ibagué permitiendo identificar cada una de las necesidades que se suscitan y de la misma manera plantea mecanismos de mejoras que consienten al personal poder avanzar y progresivamente, ser partícipes de cada una de las mejoras implementadas dentro de la gestión de talento humano. Constantemente son organizaciones que cuentan con personal que no se identifica con la institución, con el puesto de trabajo y mucho menos con sus tareas, en consecuencia es necesario el desarrollo de tipologías de liderazgo que busquen evitar que los colaboradores se sientan insatisfechos y terminen renunciando o desmejorando la organización, es muy frecuente tras la ausencia del conocimiento de los roles del liderazgo encontrar un mal ambiente laboral y poco desarrollo profesional (Bajaña-Alvarado et al., 2022).

Siendo precisamente ello, lo que se busca corregir y mejorar para impulsar el crecimiento de la institución en función de las actividades que ejecuta el personal docente dentro de la IES, sabiendo que requiere mejoras que reimpulsen la cultura organizacional como base fundamental para fomentar el desarrollo de una excelente gestión de talento. Lo anterior a través de la figura direccional de un líder que, según Barriga y Cortez (2021), es capaz de crear, anunciar y ejecutar mecanismos que impulsen al progreso de cada procedimiento, como también al cumplimiento de cada uno de los objetivos fundamentales de la institución.

A los efectos de este, una de las más graves consecuencias de un mal liderazgo es que los colaboradores pierdan el sentido de pertenencia con sus responsabilidades y su empresa. Según Jaramillo et al., (2021) cuando los profesionales no están alineados con los valores y los objetivos de la institución, es evidente que pierden el interés por el éxito y crecimiento de la

misma. Esto pudiera estar ocurriendo, mediante el descuido y desinterés organizacional, que desencadena el desconocimiento de los líderes en materia de talento humano, cabe agregar que existen instituciones que mediante el desconocimiento de sus directivos siguen ejecutando acciones sin implementar modernización y conocimientos vanguardistas para avanzar.

Resulta oportuno, en estos casos implementar propuestas estratégicas que ayuden a mejorar significativamente la gestión de talento de dicha institución puesto que es importante conocer que cualquier organización que carezca de liderazgo va ser una institución con bajo rendimiento, debido a la desmotivación y el desinterés laboral, que muchas veces, son inducidos por los líderes autoritarios que abusan totalmente de su poder y no reconocen el esfuerzo de las demás personas.

Finalmente, la investigación es considerada lo suficientemente viable, debido a las carencias existentes en la IES, lo que permite determinar que forjaría mejoras en el liderazgo y la gestión del talento humano, adicionalmente su ejecución solo requiere la disposición de los líderes directivos, en capacitarse y transmitir tales efectos al personal, para hacer que estos descubran una forma positiva y vanguardista de cumplir con sus responsabilidades desde un ambiente único, enmarcado por la responsabilidad, el compañerismo, la empatía y superación.

Precisando de una vez, que las limitaciones no tendrían pertinencia, ya que, de no efectuarse la investigación sería por desmotivación de los líderes, falta de interés y el poco nivel de pertenencia que estos como direccioncitas asuman. Sin embargo, la institución necesita hacer énfasis en la inspiración de sus colaboradores, y también fomentar la creatividad de los mismos e impulsar su desarrollo profesional. A través de la influencia que ejercen los directivos como modelo a seguir, siendo estos los más interesados en el crecimiento y rentabilidad.

Pregunta de investigación

¿Qué estrategia de gestión del talento humano basada en un tipo de liderazgo sería adecuada para una Institución de Educación Superior de la ciudad de Ibagué?

Justificación

Este trabajo permite identificar la gestión efectuada respecto al liderazgo en el talento humano de una institución educativa la cual requiere una dirección que pueda promover la gestión, que permite modificar y desarrollar a sus miembros en el contexto social de la comunidad educativa para hacer énfasis en la satisfacción laboral de los colaboradores y en efecto el progreso institucional. A este respecto, el presente estudio busca analizar la situación que presenta el recinto educativo para posteriormente inferir mejoras que permiten disminuir la problemática y mejorar la gestión de talento.

De esa manera la temática se efectúa para lograr una cultura organizacional positiva, que debe complementarse con estrategias y acciones que pueden determinar los cambios necesarios para participar e integrar al personal junto con los líderes, en este caso, los líderes y docentes. Considerando que según Aquino y Cruz (2021) es un proceso que permite a los directivos cambiar estructuras y donde los colaboradores pueden desarrollar la visión y la misión presentadas por el líder de diferentes enfoques, estilos y tipos de gestión, utilizando situaciones carismáticas y la moral más permanente para mejorar la organización.

En efecto, una tipología de liderazgo adecuada en las instituciones, se basa en la actualización de las estrategias y planes para lograr capacitación y cumplir con cambios complejos, lo cual incluye una notable formación de colaboradores, que se beneficiarán con la presencia del liderazgo adecuado para la institución, por tanto, se podrá beneficiar de manera significativa la IES en Ibagué y el personal que hace vida en la institución. Ya que el liderazgo, según Orozco, (2020) conforma un fenómeno universal que comienza desde la necesidad de que las personas se agrupen, organicen e identifiquen las diversas actividades que el individuo realiza en el nivel profesional y social de la coexistencia familiar, que promueve una mejor calidad de vida.



Respectivamente es importante acotar que los resultados emitidos tras este estudio serán capaces de demostrar que la gestión de la conversión juega un papel crucial en la inspiración y la motivación del talento humano, ya que se centra en estimular los cambios, la promoción y la creación que impulsa el crecimiento personal y profesional de los participantes. Destacando que la institución depende en gran medida de los servidores, porque respecto a su desempeño y función es posible evaluar que los procesos que se ejecutan en búsqueda de mayor satisfacción sean efectivos. También puede concentrar su logro en la promoción del crecimiento de la organización, donde el individuo está involucrado en este crecimiento.

Así mismo el talento humano contaría con estrategias motivacionales que les permitan sentirse tomados en cuenta y valorados por la institución donde se les reconozca totalmente por el esfuerzo que realizan constantemente a través de sus rentabilidades, de la misma manera el liderazgo adecuado permite crear planes de acción para que los colaboradores puedan formarse y desarrollarse más en propósito de sus potencialidades y habilidades, sabiendo que los individuos obtendrán más conocimientos y podrán así efectuar sus tareas con mayor preparación y determinación contribuyendo enormemente con los propósitos y objetivos de la institución.

Efectivamente, es posible demostrar mediante el proyecto que, los procesos de cambio en las organizaciones son esencial para su acción adecuada, ya que permite mejorar los diferentes planes, procedimientos, y métodos que pueden afectar el progreso, eficiencia, uso de iniciativas de aprendizaje y comunicación (Vargas, 2022). En esa medida, la ejecución de estrategias que centralicen el liderazgo más conveniente para la IES, debe hacer énfasis en la inspiración de sus colaboradores, y también logra fomentar la creatividad de los mismos e impulsar su desarrollo profesional. A través de la influencia que ejercen los directivos como modelo a seguir, lo que garantiza que se tomen en cuenta procedimientos para inducir la cultura

organizacional positiva de la institución y sus miembros, que desempeñan responsabilidades satisfactoriamente con el fin de un objetivo común.

Objetivos Generales y Específicos

Objetivo general

Establecer una estrategia de gestión del talento humano basada en un tipo de liderazgo que fuera adecuada para una Institución de Educación Superior de la ciudad de Ibagué.

Objetivos específicos

Diagnosticar los tipos de liderazgos percibidos por los docentes en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Ibagué durante el semestre A del año 2025

Analizar los tipos de liderazgos existentes en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Ibagué desde la percepción de los docentes.

Proponer una estrategia de mejora hacia la cultura organizacional positiva desde el enfoque del liderazgo transformacional



Antecedentes Teóricos y Empíricos

Es innegable que las instituciones se encuentran actualmente inmersas en entornos y mercados altamente competitivos, lo que sugiere que se deban gestionar eficazmente actividades y recursos, siendo necesario contar con un sistema de gestión estructurado que lo permita, lo que adicionalmente involucre mejoras continuas de calidad, transparencia en el desarrollo y progreso, integración laboral y creación de ventajas competitivas. Así como otros factores que les hacen mejorar el liderazgo del talento humano (Aquino y Cruz, 2021). Aunado a ello es posible observar ampliamente aspectos importantes dentro de la gestión de talento humano, los cuales son de gran interés para las instituciones que desean emprender el camino de la productividad y mejora, es posible describir contenido relevante para alcanzar mayor competitividad en las organizaciones de distintos sectores.

Marco teórico

Gestión de talento humano

El talento humano cuenta con la capacidad innata de lograr un cierto nivel de desempeño; por lo tanto, es muy importante que los procedimientos de la gestión estratégica estén orientados en el talento y estimar esfuerzos para que estos logren una mayor ganancia en la organización. La gestión del talento humano se da a través de las prácticas que garanticen mantener al talento en la empresa; debido a que estos se caracterizan por ser transferibles; así mismo la gestión estratégica del talento humano es relevante para el desempeño organizacional. Cabe señalar que, actualmente, las organizaciones buscan desarrollar un modelo práctico para gestionar el talento (Cahuana y Ramírez, 2020).

En propósito, la base de la gestión de recursos humanos está formada por personas y organizaciones. Estas personas por lo general pasan la mayor parte de su vida trabajando en instituciones y las organizaciones dependen de ellas. Los individuos tienden a ser progresistas y triunfadores y es por eso que confían en las organizaciones en las que trabajan. Según Caro,



(2022) el crecimiento y el éxito en la vida casi siempre significa crecimiento en una organización, estas dependen directa e irreversiblemente de las personas que operan, además de lo que producen, del servicio que prestan a los clientes, a competir en el mercado y al logro de objetivos específicos y generales, cabe agregar que no es posible que exista una organización sin los individuos que le dan vida y la direccionan.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es difícil distinguir el comportamiento del individuo en su vida cotidiana y el comportamiento de ser humano en la organización, ya que el comportamiento describe la forma como actúan y las decisiones que toman. De igual manera es importante agregar, que mediante las indicaciones de Balabarca, (2023) las organizaciones tienden a llamar a los colaboradores de distintas maneras, funcionarios, empleados, personal, trabajador, recursos humanos, socio, talento, capital humano, capital intelectual, entre otros. Sin embargo, estos términos casi siempre se utilizan de manera vaga e imprecisa a la voluntad de las personas que trabajan en la organización.

No obstante, el papel de las personas en la sociedad del conocimiento es muy importante, porque las personas profundizan, transfieren, crean y utilizan el conocimiento, este orden se puede decir que las personas son valoradas por su conocimiento, aporte intelectual y; personas que logran los objetivos de la organización. Siendo así, no se considera válido utilizar el término recursos humanos para referirse a sus integrantes, porque se clasifica a la persona como una herramienta, sin considerar que es el componente principal, con las habilidades y cualidades que toda la organización necesita. Identificarlos como recursos, significa privarlos de su condición humana y los convierte únicamente en un medio para alcanzar un fin organizacional (Paiva, 2024).

Es evidente entonces, que la movilización de los recursos tangibles no es suficiente para impulsar el liderazgo transformacional en una organización, ya que lo que se necesita para aumentar la productividad es el aporte humano, como sujeto de su personalidad en relación con



su trabajo en la institución. En ese sentido, Carpio, (2021) recomienda fortalecer la gestión del talento, mediante el objetivo de trabajo de la institución, el cual debe buscar configurar el proceso de gestión del despliegue de componentes humanos de acuerdo a las capacidades. A pesar de ello, la individualidad de cada persona para lograr los objetivos de la organización, siguiendo las fases de planificación, ejecución y control.

Adicionalmente, todo el proceso de gestión eficaz de talento humano tiene sus principios basados en la planificación, que es la base y se refiere al componente del proceso de gestión de la empresa para la selección de personal, acciones a tomar, las cuales representan investigaciones y establecer objetivos organizacionales. Su objetivo es reducir la incertidumbre en las actividades organizacionales creando una serie de acciones encaminadas a la consecución de las finalidades, como la dirección eficiente de la gestión de talento humano y la integración del liderazgo transformacional; siendo este un procedimiento que puede efectuarse solo si existe una gestión del talento humano idónea, que permita la confiabilidad y la seguridad de los líderes empresariales en el valioso talento humano de las instituciones (Bajaña-Alvarado et al., 2022).

La Gestión del Talento Humano en las organizaciones como estrategia de dirección

Actualmente, la gestión estratégica empresarial está experimentando un gran cambio debido a la intensa competencia, el dinamismo y un escenario empresarial altamente incierto, lo que muestra la importancia de estudiar los elementos claves para que las organizaciones superen estos obstáculos y sean más competitivas. Entre estos elementos clave, se argumenta que cada organización es inherentemente única en términos de los recursos que posee y la forma en que los gestiona, por lo que el desempeño de la organización depende en gran medida de las capacidades y recursos internos de la misma, los cuales son superiores al entorno externo (Río-Cortina et al., 2022).



Tomando en cuenta que las gestiones empresariales se centran en los procesos, han ido permitiendo a las organizaciones los diferentes subprocesos que la componen, avanzando constantemente para brindar nuevas formas de definición, control, seguimiento y operación. Orozco, (2020) indica que se sintetiza en enfatizar sistemáticamente la institución y desarrollar una visión transversal, facilitar la relación entre los grupos de trabajos para certificar el intercambio oportuno de información y la gestión de soluciones e involucrar al recurso humano en todos los modelos para conseguir un amplio sentido de propiedad en cada proceso emprendido

Independientemente las capacidades juegan un papel importante en el desarrollo de procesos, debido al aprendizaje de individuos en cuanto a circunstancias específicas. Este conocimiento indica los pasos o etapas óptimas que permiten la creación de un efectivo rol transformacional. En efecto, lo establecido es posible siempre y cuando la gestión sea socialmente responsable, siendo los colaboradores de la empresa quienes en última instancia mejor entienden el proceso y la mejor forma de utilizarlo, alcanzando así la positividad de obtención de excelentes resultados (Ramírez et al., 2019).

Sin embargo, en las organizaciones, los proyectos logran encajar a través del diseño de estrategias en búsqueda de la solución de debilidades, esto por lo general funciona a través de equipos que trabajan para alcanzar objetivos. Sus principales características son en gran medida limitadas en términos de tiempo y coste, y además de motivar a los empleados, pretenden aportar más beneficios y un aprendizaje más preciso a la empresa, así como facilitar las actividades de evaluación del desempeño para lograr una gestión más eficaz. Es necesario según Montes, (2022) intentar gestionar a las personas no sólo como sujetos pasivos, sino también como sujetos activos en el funcionamiento de la organización, convirtiendo a cada uno en líder de sus propias tareas en la organización y motivándolos porque la empresa así lo desea, para obtener más ganancias si los participantes se esfuerzan. En el crecimiento de la

organización como estrategia direccional se implementa este tipo de gestión de proyectos, incluyendo varios proyectos en la empresa, por lo que es necesario realizar investigaciones y proponer estrategias de gestión del talento en este contexto de impulso competitivo y progresivo.

Cabe agregar, que el concepto de dirección estratégica fue propuesto por Cabarcas y Arrieta, (2021) como una directriz de gestión que permite a los directores de una organización articular con precisión los diversos cursos y decisiones, planes, procesos y otros componentes necesarios para construir la organización como un todo, para poder trabajar juntos en la misma dirección. Logrando mejorar la eficacia de la gestión en la organización, cuando es claro que el objetivo de sus líderes es crear ventajas con valor agregado a través de la gestión estratégica para que la empresa esté en una posición de liderazgo o privilegiada frente a otras empresas competidoras, aplicando esto, una empresa verdaderamente competitiva se puede convertir en una empresa líder en la industria. Siendo así, las organizaciones de este siglo consideran la gestión de talento humano como un sistema organizacional que interactúa alternativamente con la producción, las finanzas y el marketing, a través del cual se ejecutan diversos procesos de la empresa, y estos procesos están alineados con la misión y visión de la organización.

Liderazgo en las organizaciones

El análisis e interpretación del comportamiento organizacional permite la integración de componentes psicológicos y cuestiones sociales en el entorno laboral (sinergia, empatía, entorno familiar, salud, entre otros) que las empresas no han evaluado previamente por el enfoque de objetivos de cumplimiento como mejorar la productividad y la rentabilidad. Es así como, el equilibrio y comportamiento productivo en la empresa, es importante para la alta dirección, la cual debe prestar especial atención a la realidad de las operaciones comerciales o partes de las mismas, debido a que, todo esto puede llevar a cambios de estrategia, que a su vez afectan la toma de decisiones (Prieto et al., 2020).



Cabe mencionar, que la funcionalidad de una empresa puede variar mediante la participación de aspectos internos, como el desarrollo del liderazgo transformacional en el talento humano de la organización y externos como la alta competitividad, lo que crea distorsiones e incertidumbres que tienden a afectar directamente a todo el entorno empresarial. Santander-Salmon y Lara-Rivadeneira, (2023) enfatizan cómo un estilo de gestión que no se adapta a la situación actual y que ignora descaradamente los aspectos funcionales y responsabilidad organizacional, cuyas consecuencias son deficiencias y pérdidas operativas de los procesos y ruptura de la calidad de sus resultados.

Significa entonces, que esto puede originar la vulnerabilidad, colapso y extinción. De esta manera, los elementos de control, se desarrollan armoniosamente, pero esto con el tiempo, apunta a comportamientos inusuales que crean cambios dramáticos y efectivos. Siendo así, las organizaciones eficientes, hablan de liderazgo positivo basado en la psicología y el comportamiento organizacional, que busca acciones y actitudes que fortalezcan los procesos frágiles; como resultado de la complejidad y la disrupción que enfrentan las entidades debido a factores competitivos o modernización tecnológica. Ahora bien, hay que recalcar que las organizaciones deben mantener relaciones con todas las personas y crear un entorno competitivo (Esguerra, 2022). Lo que genera un equilibrio necesario para efectuar oportunidades, como productividad y competitividad, es por ello, que la construcción de emociones se identifica como la influencia positiva del liderazgo.

En propósito, según Alva, (2022) los líderes se han convertido en una necesidad constante en las organizaciones porque desde el punto de vista administrativo, los líderes son quienes hacen realidad la visión de la organización. Más concretamente, el estilo de liderazgo afecta al comportamiento de los individuos en una empresa y, además, puede afectar los procesos de trabajo en equipo, el clima social y los resultados. Sin embargo, el estilo de liderazgo, los procesos, los productos y servicios, así como las personas y el enfoque al cliente

explican los resultados de la organización. El interés por este tema ha seguido desarrollándose desde el siglo XX y ha sido progresista en conformidad con la sostenibilidad empresarial y la necesidad del liderazgo organizacional.

Por lo tanto, el liderazgo es uno de los temas más discutidos en las organizaciones (Vargas, 2022). Por ejemplo, quién es un líder, cómo lidera un líder, las reacciones de los subordinados, las relaciones líder-subordinado son algunos de los temas discutidos. En este contexto, las primeras teorías del liderazgo enfatizaron las características de los líderes que estaban determinadas genéticamente más que socialmente, y estas características se convirtieron en los determinantes de la capacidad de liderazgo. Posteriormente tras lo indicado por Villacreses, (2020), surgió la teoría de la contingencia del liderazgo, y los factores situacionales y la personalidad del líder eran aspectos importantes a la hora de definir la relación entre líderes y subordinados. Otras teorías se centran en los mecanismos de toma de decisiones y situaciones organizativas o en el equilibrio entre tareas y relaciones interpersonales. Sin embargo, los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional han recibido la mayor atención en los últimos años y se encuentran entre las teorías emergentes.

El liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es sencillamente un estilo de liderazgo que ayuda a predecir que el desempeño en las empresas está directamente relacionado a mejorar la productividad de cada uno de los empleados y las empresas en generales. Este tipo de líderes logran comunicarse con una visión clara, inspiran al compromiso, alcanzan la confianza y motivación de sus subordinados de esta forma se fomenta la precisa ejecución de las tareas. Sin embargo, en las organizaciones ha sido muy difícil poder formar líderes transformacionales con sentido de pertenencia, compromiso, motivación y efectividad, disminuyendo las posibilidades de crecimiento empresarial, es necesario que el líder trabaje con equipos para

poder hermanar el problema y hacer adecuaciones, creando una visión de inspiración logrando grupos comprometidos al cumplimiento de metas (Vargas, 2022).

Se observa claramente, que la tendencia de liderazgo transformacional pasa de modelos técnicos, jerárquicos y racionales a enfoques que logran enfatizar los aspectos culturales, morales y simbólicos del liderazgo. Tomando en cuenta, que aproximadamente en la década de 1990 apareció en los negocios el concepto de gestión transformacional, posteriormente pasó al campo de la educación, donde la esencia de este concepto es que los directivos deben formular la visión de la empresa mediante la efectiva administración, además de la comunicación con las otras personas, para poder obtener su aceptación y compromiso. Cabe agregar, según Rojas y Di Fiore, (2021) que los esfuerzos transformacionales trabajan para reconocer y empoderar a los miembros de la organización y están destinados a cambiar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores porque no solo se trata de progreso empresarial o estructural, sino también de valorización y cambios a nivel individual y personal, lo que influye en la cultura organizacional para cambiarla.

En conformidad, el nuevo paradigma de liderazgo tiene que ver con la "gestión transformacional", la cual se ubica en el nuevo enfoque de gestión, tiene connotaciones que se centran en la participación organizacional y la flexibilidad su influencia se centran más en el significado de las misiones entonces, la visión, cultura y compromiso se convierten en sus dimensiones más importantes. Se afirma, que la gestión transformacional según Bajaña-Alvarado et al., (2022), es una mejora de la gestión transaccional e incluye cuatro aspectos elementales, el carisma (desarrollo de la visión), la inspiración (estimula altas expectativas), las consideraciones personales (cuidado, respeto y responsabilidad hacia los seguidores), y estimulación intelectual (aportando nuevas ideas y enfoques).

En este mismo sentido, los líderes transformacionales continúan expandiéndose y mejorando para otorgar beneficios a los subordinados, además para crear comprensión y



aceptación. De manera que puedan inspirar a todos sus seguidores a llegar más lejos considerando su bien propio y el bien de todo el grupo organizacional. No obstante, el liderazgo transformacional se trata de compromiso, relaciones empleado-organización, satisfacción laboral, satisfacción del supervisor y menos estrés laboral; por tanto, el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional dependen en gran medida del compromiso, la satisfacción y confianza, logrando demostrar la eficiencia en equipo y las transformaciones organizacionales (Barriga y Cortez, 2021).

Finalmente, vale la pena enfatizar que los líderes de transformación no solo tienen altas habilidades de gestión empresarial, sino, lo más importante, suficiente fe e influencia para crear cambios fundamentales en la comprensión del papel de cada empresa. Es importante señalar que este tipo de transformación de la gestión se refleja a nivel individual, de equipo y, por supuesto, organizacional, ya que crea cambios en la estructura empresarial y la cultura corporativa Rojas et al., (2020). Destacando un modelo de liderazgo transformador característico de profesionales con personalidad, visión y predicciones estables, que son capaces de crear cambios positivos en la percepción, motivación y expectativas de los colaboradores y el trabajo.

Cultura organizacional positiva

Referente a la cultura organizacional, se deben tener en cuenta las dinámicas funcionales de los aspectos administrativos y relacionales en los grupos de trabajo, ya que la industria no se puede definir únicamente desde la perspectiva de los empleados, ni tampoco se puede definir desde la perspectiva de los líderes o dueños de las organizaciones sobre las relaciones jerárquicas y subordinadas. Se puede decir que la cultura organizacional según Rincón y Aldana, (2021) consiste en percepciones del mundo y productos simbólicos, se convierte en un entorno dinámico lleno de símbolos, cogniciones funcionales o estructuras psicológicas subconscientes profundas. De ese modo, la cultura organizacional es un tema que

ha sido muy relevante e importante desde los años 1970 u 1980, la presencia de la cultura organizacional es necesaria en toda organización porque es la encargada de medir el desempeño individual y colectivo de los colaboradores.

Con el tiempo, se producen cambios en diferentes sistemas, ya sean educativos, sociales, personales u organizacionales. En este último ámbito tiene gran influencia sobre el mundo, siendo el organismo que controla la producción y el crecimiento. Es importante señalar que según lo mencionado por Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega (2022), si bien las organizaciones son productos del desarrollo histórico, sus características dependen de todo el camino evolutivo desde la producción hasta los grandes eventos de industrialización, la base de la organización es la coherencia, pero sobre todo el aporte de cada individuo a la organización, teniendo en cuenta sus costumbres, ideales y otros aspectos que influyen en su pensamiento y, más importante, el progreso organizacional.

En efecto, la cultura organizacional es social e involucra actividades humanas, ya que las organizaciones por lo general son portadoras de las cualidades positivas que le son favorables, por lo tanto, la trascendencia enfatiza que los líderes identifican las cualidades para conducir a las personas para que participen en el desarrollo de los procesos institucionales. Siendo así, el cambio cultural demuestra, entre otras cosas, que los líderes deben asumir un papel activo que establezca el tono de su comportamiento y cree nuevas historias, símbolos y costumbres para reemplazar, encontrar, seleccionar, promover y apoyar personas que adopten nuevos valores y transformen procesos socializarlos y alinearlos esos nuevos valores (Cancino y Vial, 2022).

Consecutivamente, cabe centrarse en la identificación de diferentes dimensiones de la cultura organizacional, destacando que tras lo expresado por Cordero-Guzmán et al. (2022) se han estudiado en profundidad los fundamentos de esta dimensión intangible de las empresas, tanto desde la práctica profesional como desde la teoría analítica y académica. En ambos casos

se concluye que es posible confirmar una triple dimensión de la cultura interna; en primer lugar, la gestión y comunicación de la imagen de la empresa, en segundo lugar, las condiciones laborales específicas para el trabajo, y finalmente la historia profesional de cada empleado de la empresa.



Antecedentes empíricos

Se citan estudios tomando en consideración los diversos estudios utilizados con base en las estrategias del rol de tipos liderazgo en el talento humano en IES. Se denota un volumen amplio de investigaciones de diversos autores académicos, organizaciones internacionales y regionales, que determinan un aporte de mucha utilidad, debido a la importancia del conocimiento generado por la investigación actual para aportar a la solución de dicha problemática. De los autores consultados para realizar el estado del arte, se destacan por su aporte al tema varios estudios importantes que a continuación, presentan los aportes de cada autor a nivel generalizado referente a la temática expuesta.

En propósito de la temática se muestran vacíos en la estimulación intelectual, determinando que los líderes deben trabajar siempre en animar a sus seguidores a indagar en la innovación y la creatividad mediante el cuestionamiento de sus posiciones, dándole solución a problemas y abordando situaciones pasadas con la finalidad de modificarlas bajo mejoras determinadas. Y demostrando que los líderes no exponen los aspectos negativos de las personas ni tampoco los ridiculizan ni los critican en público. Por el contrario, los ayudan en las propuestas de nuevas ideas y soluciones creativas, que impulsan el pensamiento divergente y transformador, alentando a los seguidores a desarrollar estrategias innovadoras, que les permitan demostrar y llevar a cabo sus cualidades.

En efecto, Villacreses, (2020) manifiesta que, desde la gestión del talento humano en las IES, existen diversos riesgos asociados al trabajo que pueden ser atribuidos al manejo del estrés en entornos con debilidades en el liderazgo y la cohesión organizacional. Según Villacreses (2020) el bienestar de los colaboradores, va más allá de las exigencias de salud ocupacional, incluyendo la satisfacción laboral, la calidad de vida laboral y la motivación percibida dentro de una cultura organizacional positiva. Para ello, se propone la gestión transformacional como un enfoque alternativo para superar los riesgos psicosociales

identificados. Por otro lado, Mendoza, (2020) concluyó que existe una correlación positiva significativa entre el liderazgo orientado a la transformación de las organizaciones y el clima organizacional. Dejando claro que de igual manera en la actualidad se identifican ambos aspectos como pasos determinantes para el éxito de una organización.

Ahora bien, Prieto et al. (2020) señaló que existe una relación entre el liderazgo y comportamiento innovador dentro de las IES en Colombia. Señala que, dependiendo de la situación y el contexto, la combinación de dos estilos de gestión, transformacional y transaccional, puede producir resultados beneficiosos que fomenten un comportamiento innovador entre los colaboradores. Además, define el comportamiento innovador como la creación, implementación y aplicación deliberada de nuevas ideas en un rol de trabajo, equipo u organización con el objetivo de beneficiar el desempeño del rol de las personas. Este estudio es una respuesta sobre el rol de los líderes, de cómo funcionan cada uno de ellos en los diferentes niveles y las formas en que asumen el rol que los impulsa diariamente. Los resultados obtenidos permitieron verificar la existencia de liderazgo innovador y sustentar la relación entre liderazgo y comportamiento innovador de los empleados.

De igual manera la motivación inspiracional también se encuentra un poco fracturada, determinándose como, la habilidad que tiene únicamente el líder de motivar a las personas para alcanzar un desempeño superior, y convencer a sus seguidores de sus destrezas. Este líder debe enfocarse en crear disposición para el cambio positivo y de esa manera alimentar un amplio rango de intereses transmitiéndoles el poner su mejor esfuerzo en cada circunstancia (Yukl, 2008). Sin desestimar que, permanentemente, se debe liderar, innovar y romper con lo establecido para cada proyecto o servicio innovador, siempre y cuando sea con fines de mejoras o simplemente para la optimización de los procesos, en estos casos el líder debe plantear con claridad una visión inspiracional que, en definitiva, establezca el desarrollo del trabajo y la consecución de todos los objetivos.

Ahondando en el asunto de las investigaciones más recientes, se observó una tendencia frente a la implementación de un tipo de liderazgo mucho más orientado a la innovación y la transformación positiva de las organizaciones. Vargas, (2022) concluye que existe un vínculo muy importante entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional y cree que los líderes transformacionales son responsables del desarrollo profesional de los empleados al descubrir las necesidades de cada empleado individual. Lo cual es coherente con los planteamientos de Saldaña, (2020) en el Perú, quien considera que un modelo de gestión institucional que ejecuta un ambiente institucional horizontal, de participación, basado en el trabajo en equipo, en los valores morales e institucionales, debe contener líderes innovadores que sean capaces de fundamentar transformaciones significativas.

La incidencia de estas transformaciones se asocian a: la motivación laboral (Guerrero, 2022), satisfacción laboral (Chávez, 2021), desempeño laboral (Bermeo, 2022), compromiso de los docentes en IES (Carranza-Villón, 2020), la inclusión educativa y adopción de estrategias de formación basadas en diversidad en las IES (Carpio, 2021), fortalecimiento de la cultura organizacional (Saenz, 2022), liderazgo asociado a la responsabilidad social (L. Rojas y Di Fiore, 2021; Romero-Zambrano et al., 2021), gestión del talento docente (Panebra, 2021), gestión de la transformación institucional en las IES (Laredo-Cardenas y Alania-Contreras, 2021), colaboración interpersonal y ejecutiva en las IES (Jaramillo et al., 2021).

Hasta aquí, la indagación preliminar ha podido demostrar que existen investigaciones en donde el eje central del liderazgo es estudiado dentro de las IES. Asimismo, con la evaluación comparativa entre variables que pudiera suponer un acercamiento a la realidad para la toma de decisiones más precisas frente a cambios, innovación y transformaciones positivas para las IES desde el liderazgo más adecuado para los casos concretos de estudio, en donde pueden participar o no, los colaboradores o los líderes, mandos medios y altos de las organizaciones.



Otro hallazgo relevante desde la indagación, ha sido que los estudios más recientes han adoptado el liderazgo transformacional como una vía para la configuración de organizaciones novedosas, desde la transformación del actuar de los líderes y la cultura organizacional. Muestra de ello es el estudio de Rojas et al. (2020), quienes obtuvieron que el liderazgo transformacional desde una perspectiva educativa humanista busca nuevas formas de articular alternativas a la educación superior y su funcionamiento. En adición, Mendoza (2020) encontró que existe una alta correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Este hallazgo es coherente con el estudio de Fernández (2021) quien señala que este tipo de liderazgo implica desmarcarse de formas tradicionales de conducirse, acogiendo nuevas estrategias para inspirar a las personas.

Es decir, que dentro de las investigaciones fue posible identificar tendencias más marcadas a la transformación de las organizaciones. Para lo que Barriga y Cortez (2021) consideran como una visión de un nuevo liderazgo el cual se caracteriza por ser: carismático, visionario, transformador, más flexible, inclusivo y democrático. Frente a ello, Bajaña-Alvarado et al., (2022) resaltan la necesidad de hacer cambios en la cultura organizacional de las IES que acerquen el quehacer docente y administrativo en condiciones que posibiliten el logro, es decir, acompañadas de modos de liderazgo que transformen las viejas prácticas.

Se determina que el liderazgo transformacional debe potenciar los deseos de las personas, para que estos puedan lograr metas y sobre todo para que los individuos puedan ser ayudados en su autocrecimiento, al mismo tiempo permite promover el desarrollo de los grupos y las instituciones ya que en lugar de acceder a las demandas individualistas de las personas, se fundamenta en promover una mayor altura de miras de cada ser y hace énfasis en los parámetros clave para las organizaciones. Al mismo tiempo incrementa la confianza de los colaboradores y gradualmente los lleva hacia el crecimiento y desarrollo de sí mismos.



Así mismo el liderazgo transformacional enfocado en el talento humano no puede dejar de lado la consideración individual que no es más que un componente del liderazgo transformacional que centra la atención y el apoyo a todas las necesidades individuales de cada miembro del equipo para su mejor desempeño. Por tal razón el líder reconoce y acepta las discrepancias individuales, los escucha atentamente, apoya en hacerlos sentirse valorados, encomiendan en ellos tareas como medio de progreso, y hace énfasis en supervisar por si necesitan apoyo sin hacer que se sientan evaluados.

Para finalizar es importante mostrar que el líder transformacional es un sujeto o modelo referencial y ejemplo para sus seguidores. El cual Transmite admiración, lealtad, confianza y sobre todo respeto Es por ello que los seguidores quieren imitarle y le imputan capacidades fuera de lo cotidiano, con persistencia y determinación. Por lo que la influencia determina en la investigación la manera de como idealizan los hallazgos, por tanto, se estructura por una parte del comportamiento del líder y, por otra parte, de aquello que les atribuyen únicamente a los seguidores. Además, aumenta el compromiso de ejecutar el hecho de asumir mayores riesgos y de elaborar aquello que se considera correcto, con elevados niveles de ética y moral.



Diseño Metodológico

Tipo de la Investigación

El desarrollo de la investigación se orientó desde el enfoque metodológico cuantitativo, el cual se caracteriza por indagar desde el estudio y la medición de variables relacionadas con el fenómeno investigado, en donde se pueden y magnificar según los requiera el investigador para la comprobación de hipótesis (Bernal, 2010; Hernández et al., 2014). En consecuencia, la investigación se enfoca desde el pensamiento positivista y sus métodos, es decir, que mide la realidad y emite conclusiones sobre los hallazgos, que pueden ser generalizados en condiciones similares a las del presente trabajo (Corbetta, 2007). Para efectos del presente estudio, se consideró que el enfoque cuantitativo es el más adecuado por el tratamiento estadístico y la obtención de mediciones precisas para la toma de decisiones organizacionales en coherencia con los hallazgos.

Alcance de la Investigación

Se tomó el alcance correlacional, en donde se mide la variable de liderazgo y luego los hallazgos son procesados para establecer las condiciones naturales del fenómeno en un contexto en donde no se han estudiado antes, una IES en Ibagué, y tomar decisiones sobre las vías más adecuadas para dar solución a la problemática planteada (Hernández et al., 2014). Asimismo, las pruebas de correlación sirven para comprobar hipótesis de investigación y emitir inferencias que pueden ser generalizadas en contextos sociales y organizacionales similares.

Diseño de la investigación

El presente estudio es de diseño transversal y no experimental, debido a las condiciones necesarias para dar alcance a los objetivos de estudio. El diseño transversal se caracteriza por aplicarse una medición en un solo momento en el tiempo, como un corte o fotografía de la realidad, que sirve para describirla a profundidad (Hernández et al., 2014). Asimismo, la investigación es de diseño no experimental, debido a que la recolección de información se llevó

a cabo en el entorno natural en que se desarrollan las albores de los docentes, sin manipulaciones, alteraciones o intervenciones (Bernal, 2010).

Participantes

Para el cálculo de la muestra se tomó la población de docentes adscritos a una IES de la ciudad de Ibagué durante el semestre B de 2024, los cuales totalizan 260 docentes activos. Posteriormente se aplicó el cálculo de muestreo aleatorio simple, según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

p = Proporción de la población con la característica = 50%

q = Proporción de la población sin la característica = 50%

e = Margen de error = 5%

Z = Nivel de confianza = 95% = 1,96

N = 260

$$n = \frac{1,96^2 \times 260 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (260 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 156$$

En consecuencia, la muestra seleccionada para la recolección de información es de 156 docentes.

Variables

Variable independiente

- Tipo de liderazgo



Variable dependiente

- Estrategia de liderazgo transformacional

Instrumentos de Recolección de Datos

Para la elección del instrumento más adecuado para la recolección de datos, se optó por uno que en realidad sirviera para ejecutar un diagnóstico, debido a que en la IES objeto de estudio no existen estudios previos en donde se haya establecido, diseñado e implementado estrategias de liderazgo concretas. Por ende, el paso lógico es el de reconocer cuales son los estilos de liderazgo prevalentes, a fin de tomar decisiones posteriores, según las alternativas de liderazgo encontradas dentro de los fundamentos teóricos y empíricos.

Fue seleccionado el instrumento desde el trabajo de investigación adelantado por Pinedo (2022) el cual es basado en el propuesto por Kurt Lewin, quien dio la autorización expresa el uso en esta investigación, tal como se puede observar en la conversación vía correo electrónico adjunta en el apéndice 1. El cuestionario de tipos de liderazgo se adjunta en el apéndice 2, el cual ya ha sido validado y adaptado por la investigadora Pinedo (2022). A continuación, en la tabla 1 se muestra la variable y dimensiones valoradas con el instrumento de recolección de información.

Tabla 1.

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Ítems	Escala
Tipos de liderazgo	Autocrático	1 – 11	1. Totalmente en desacuerdo
	Laissez-faire	12 – 22	2. En desacuerdo
	Democrático	23 – 33	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2.

Ficha técnica del instrumento de tipos de liderazgo



Aplicación	Autoadministrado
Tiempo	10 minutos
Orientaciones de uso	Dirigido a colaboradores, principalmente para niveles operativos y mandos medios.
Dimensiones medidas	Liderazgo autocrático; Liderazgo Laissez-faire; Liderazgo democrático
Fiabilidad	0,850 (Jiménez et al., 2018);
Descripción por dimensiones medidas	<p>Autoritario: preocupación por los resultados, relación dividida entre asuntos personales y laborales, convicciones firmes, supervisión constante, estructuras claras y orden como eje central, subordinación marcada, poder y amenazas.</p> <p>Democrático: preocupación por el grupo, objetivos mancomunados claros, justicia de grupo, tareas colaborativas y cooperativas, mayor sentido de solidaridad y decisiones en equipo.</p> <p>Laissez-Faire: preocupación por las tareas, evita el trabajo en grupo, evade responsabilidades, libertad para el trabajo y toma de decisiones, brinda información para que ejecuten, el grupo se organiza como desee.</p>

Nota. Elaboración propia con base en (Jiménez et al., 2018; Pinedo, 2022).

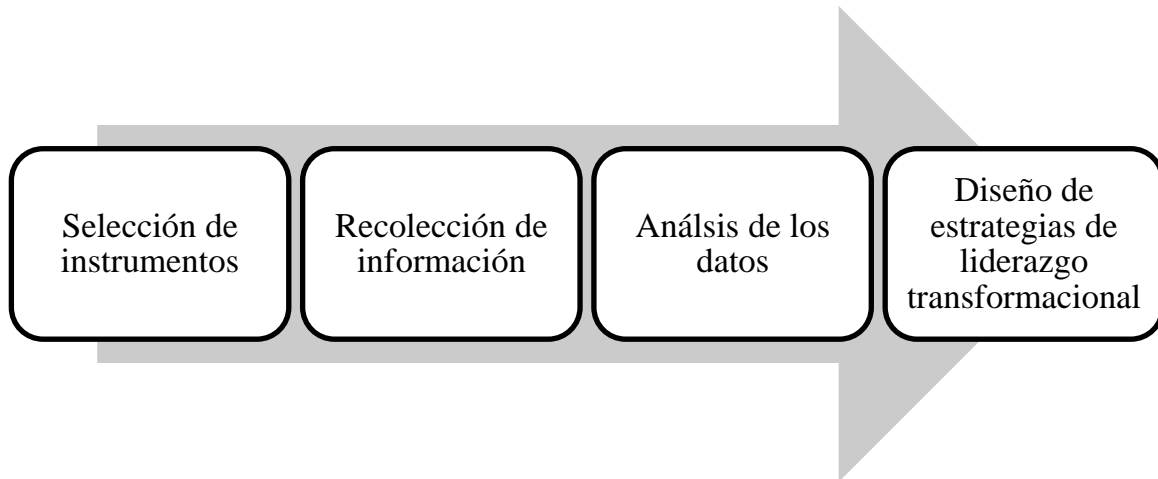
Procedimiento Análisis de Datos

El procedimiento para el trabajo (figura 1) de campo inició con la selección del instrumento de recolección de información que previamente fue validado y publicado en otras investigaciones, a fin de garantizar la validez y confiabilidad del mismos. Luego se realizó la recolección de información directamente con los docentes de la IES. Seguidamente, se ejecutó la tabulación y procesamiento de la información, aplicando los correspondientes análisis estadísticos descriptivos e inferenciales. Finalmente, a partir de los hallazgos, se propuso la correspondiente estrategia de liderazgo transformacional.

Figura 1.

Procedimiento de trabajo de campo y análisis de la información





Nota. Elaboración propia.

El presente trabajo de investigación involucra la participación de docentes, mayores de edad. Estos han sido informados previamente sobre el alcance y objetivo de la investigación para que decidieran o no participar (apéndice 3). Asimismo, se tuvo en cuenta que el trabajo de campo consistió en recolectar percepciones de los docentes con el uso de cuestionarios cerrados. Las preguntas planteadas dan cuenta de asuntos relacionados con el liderazgo de la institución, cuidando de que las preguntas no hicieran referencia a información sensible o que implicara riesgo para los participantes. Igualmente, el tratamiento de los datos personales se realizó según la normatividad vigente *habeas data* (Colombia. El Congreso de Colombia, 2012; Colombia. El Presidente de la República, 2013).



Resultados

En este apartado se presentan los resultados encontrados en el proceso de investigación, en referencia a la ejecución del alcance de los objetivos formulados, precisando que revela los aspectos modificados y determinados en cuanto a el análisis del estudio de liderazgo transformacional en el talento humano en una Institución de Educación Superior en la ciudad de Ibagué. Según la sección metodológica se evidencian los hallazgos, mediante un conjunto de procedimientos estadísticos y una serie de figuras, lo que se considera necesario y determinante en la investigación para dar respuesta a los objetivos planteados. Se da inicio presentando la caracterización sociodemográfica de los participantes, posteriormente se presentan los resultados inherentes a la finalidad de la investigación.

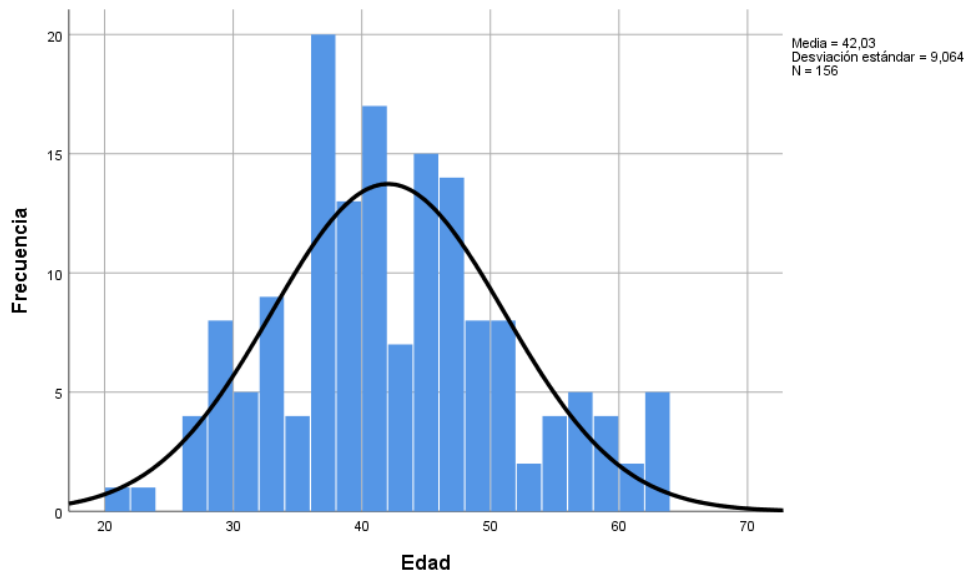
Caracterización sociodemográfica

Se indagó por la edad de los colaboradores participantes en la encuesta (figura 2), de lo cual se encontró que el promedio de edad de los participantes es de 42 años de edad, siendo que la mayor proporción se ubica entre los 39 y 50 años de edad. Respectivamente, es posible acotar que Alarcón et al. (2021), manifestaron que la edad no es referencial a el liderazgo que puede desempeñar un individuo en una organización. De mismo modo García et al. (2021) indica que la edad de los colaboradores forma parte de la caracterización sociodemográfica de una institución, pero no tiene mayor incidencia sobre el liderazgo, sin embargo es utilizada para contar con las características de los colaboradores.



Figura 2.

Edad de los participantes



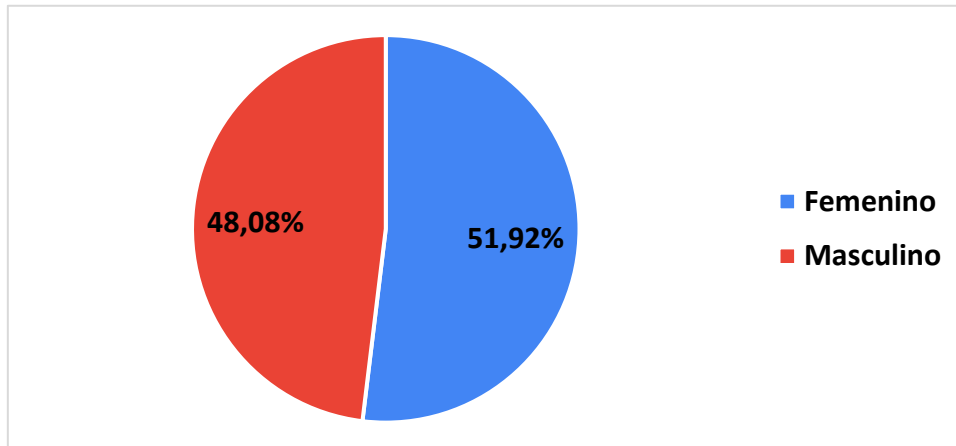
Nota. Elaboración propia.

Adicionalmente se indagó por el sexo de los participantes (figura 3), encontrando que el 51,92% es femenino. Mientras que el 48,08% restante de los participantes es del sexo masculino. Respectivamente, Orcasita et al., (2022) hace énfasis en que, la composición de género en la muestra proporciona un contexto valioso para evaluar cómo las prácticas de gestión del talento humano en cuanto al liderazgo transformacional inciden de manera diferenciada en hombres y mujeres. Estas cifras muestran una participación mayoritaria de la mujer, que hace referencia a los avances en cuanto a las prácticas de igualdad laboral.



Figura 3.

Sexo



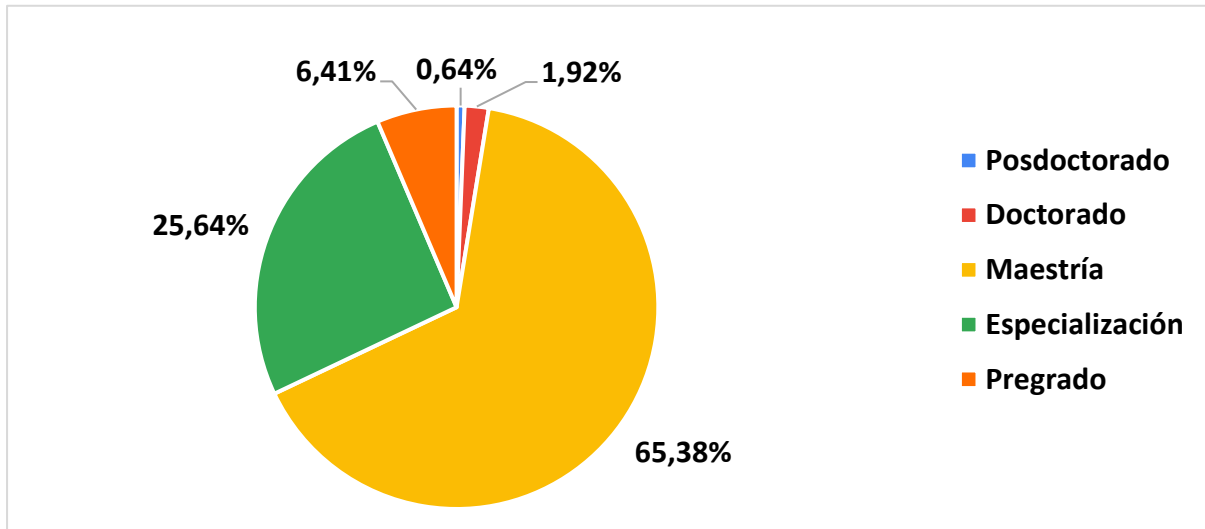
Nota. Elaboración propia.

Además, se preguntó a los encuestados por el máximo nivel de formación que han alcanzado (figura 4), de lo cual, el 65,38% de los participantes señaló tener formación de maestría, seguido del 25,64% con formación en especialización. En virtud de ello, Prieto et al., (2020) considera que el liderazgo transformacional dentro de una organización en gran medida tiene que ver con las capacidades asociadas al nivel educativo de sus colaboradores, puesto que la formación es considerada según Angulo, (2020) un elemento fundamental para el desempeño empresarial.



Figura 4.

Formación académica

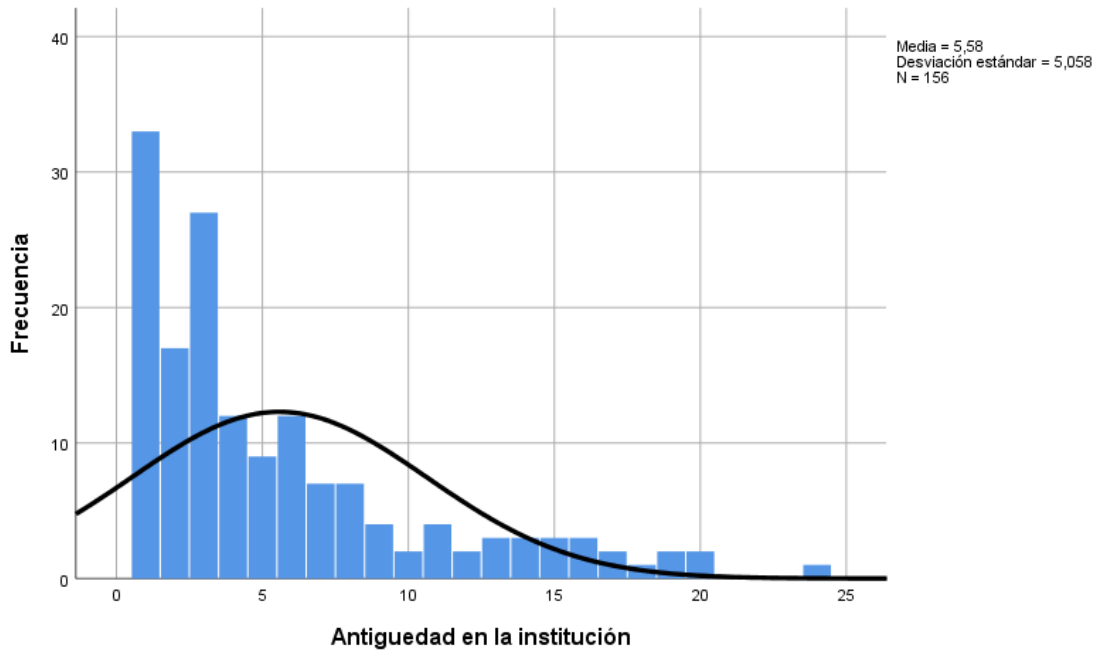


Nota. Elaboración propia.

Finalmente, como caracterización sociodemográfica, se preguntó por los años de antigüedad dentro de la institución a lo cual se encontró que en promedio es de cinco años y medio. Asimismo, se destaca que la mayor proporción está entre uno a siete años de antigüedad. Mediante los resultados obtenidos, es importante considerar que a través de lo expresado por Jaramillo et al., (2021) el liderazgo transformacional, lleva a cumplir con características esenciales que le permiten a los colaboradores acatar sus funciones satisfactoriamente, en efecto su estabilidad organizacional es evidente. No obstante, así mismo, el liderazgo permite que estos puedan sentirse parte de un ambiente laboral exitoso (Bermeo, 2022).

Figura 5.

Antigüedad en la institución



Nota. Elaboración propia.

Niveles de liderazgo

Al obtener los resultados del instrumento de tipos de liderazgo se inició con la prueba de fiabilidad del constructo. Esta prueba de fiabilidad se realizó el alfa de Cronbach, el cual es un valor de 0 a 1, en donde los valores más cercanos a 1, significan que el instrumento es más fiable y sus ítems si miden las variables y dimensiones. Para el caso concreto del instrumento aplicado, se obtuvo que el valor de alfa de Cronbach para todo el instrumento es 0,888 que significaría un instrumento sobresaliente (tabla 2). Igualmente sucedió para los ítems de los tipos de liderazgo, al evaluarlos por separado (autocrático = 0,820; Laissez Faire = 0,824; Democrático = 0,888).

De acuerdo a lo anterior descrito, Prieto et al., (2020), manifestó que las organizaciones que consideren emprender en innovaciones claras hacia el futuro, deben pretender el establecimiento de tipos de liderazgo en donde los colaboradores puedan adquirir un compromiso mancomunado con su línea de mando y orientarse hacia los resultados. Es así



como son tomados en cuenta los tipos de liderazgo y a través de ello, se pudo referir la fiabilidad de los instrumentos utilizados. Por otra parte, Aguilar-Esteva et al., (2021) menciona que la confiabilidad debe ser parte esencial del instrumento puesto que de ello depende la fiabilidad de los resultados obtenidos.

Tabla 3.

Prueba de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Instrumento completo	0,888	33
Autocrático	0,820	11
Laissez Faire	0,824	11
Democrático	0,888	11

Nota. Elaboración propia.

Posteriormente se obtuvieron las mediciones estadísticas para cada uno de los niveles de liderazgo como se muestra en la tabla 3, para luego graficar los valores de las medias en la figura 6. Para ello, se consideraron el autocrático, el Laissez Faire y el democrático, resaltando que según menciona Villacreses, (2020) el liderazgo sintetiza una herramienta que cada gerente tiene que organizar con sus equipos de trabajo con gran competencia en este momento, ya que las instituciones cuentan con la probabilidad de mejorar el proceso productivo, como un interior de conversión porque tiene altos vínculos con la satisfacción laboral. Por su parte Chávez, (2022) afirma que todas las modificaciones asociadas al liderazgo en el talento humano van a generar progreso en los colaboradores y en la institución, y en efecto los datos estadísticos presentados debelan la opinión de los participantes.



Tabla 4.

Estadísticos para los tipos de liderazgo

		Autocrático	Laissez Faire	Democrático
N	Válido	156	156	156
	Perdidos	0	0	0
Media		2,25	2,50	3,67
Mediana		2,2000	2,5000	3,700
Moda		2,50	2,50	3,7
Desv. Desviación		0,71097	0,67048	0,7805
Varianza		0,505	0,450	0,609

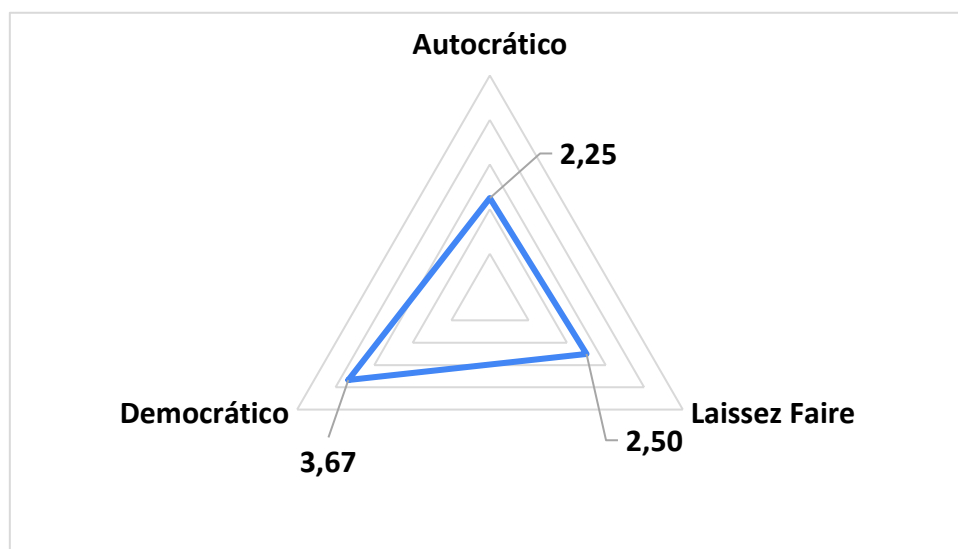
Nota. Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 6, en general los promedios estuvieron cercanos para los tipos de liderazgo autocrático (2,25) y Laissez Faire (2,50). Mientras que el liderazgo democrático obtuvo una valoración media de 3,67. Siendo así, vale resaltar que Chiavenato, (1993) indica que el liderazgo es el papel de un líder en una relación comunicativa con las personas a su alrededor y con los empleados de una organización, el liderazgo transformacional es un liderazgo carismático, visionario, transformador, más flexible e inclusivo, municipal y democrático; es decir agrupa varios tipos de liderazgo permitiendo que el líder sea mucho más completo (Villalón, 2014).



Figura 6.

Valoración de los tipos de liderazgo



Nota. Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 4 se presentan los niveles de liderazgo, teniendo en cuenta el método de análisis de Reynoso (2022), quien propone, para escalas de valoración asignar el nivel medio por debajo del 50%, nivel medio entre 50% y 75%, y el nivel alto, por encima del 75%. En este caso se puede corroborar, que, para los tipos de liderazgo, el de mayor nivel de valoración ha sido el democrático, según el 87,2%. El liderazgo Laissez Faire obtuvo el nivel medio, según el 55,8%. Finalmente, el liderazgo autocrático fue señalado como bajo por el 44,2%. En esa medida Mendoza, (2020), hace referencia a que, los tipos de liderazgo tienen mucha incidencia en el desenvolvimiento de las personas, en esta oportunidad se muestra que en el Instituto Educativo Superior predomina el liderazgo democrático.

Tabla 5.*Niveles de liderazgo*

Niveles	Autocrático		Laissez Faire		Democrático	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	69	44,2%	38	24,4%	9	5,8%
Medio	63	40,4%	87	55,8%	11	7,1%
Alto	24	15,4%	31	19,9%	136	87,2%
Total	156	100,0%	156	100,0%	156	100,0%

Nota. Elaboración propia.

Asociación entre variables

A fin de corroborar posibles asociaciones estadísticas en los resultados, se aplicó, para los datos nominales, la prueba de Chi cuadrado. En la correlación entre sexo y tipos de liderazgo (tabla 5) se encontró que los participantes de sexo masculino han señalado, en mayor proporción el nivel de liderazgo autocrático (70,8%), seguido del Laissez Faire (58,1%). Por su parte, las mujeres señalaron una mayor proporción del liderazgo democrático, en nivel medio (63,6%). No obstante, según la aplicación de la prueba de Chi cuadrado, estas asociaciones no son estadísticamente significativas. Únicamente para el tipo de liderazgo autoritario se encontró un valor de $p = 0,051$, es decir, cerca de cumplir con la significancia estadística. De acuerdo a lo anterior, Romero et al. (2021) también toma en cuenta la correlación entre los niveles de liderazgo y las caracterizaciones, son factores importantes para poder establecer mejoras organizacionales.

Por su parte, Barriga y Cortez, (2021) considera que los estilos de liderazgos pueden afectar la cultura de la organización, no obstante de la misma manera, se pueden crear mecanismos o estrategias que conlleven a disminuir los problemas asociados al talento humano de cualquier institución, destacando que el liderazgo transformacional es básico para dar el

primer paso, puesto que infiere una modificación en búsqueda del progreso empresarial y personal.

Tabla 6.

Tabla cruzada para niveles de liderazgo y sexo

Tipos y niveles de liderazgo	Sexo				Total		
	Femenino		Masculino		Recuento	% dentro de Tipo de liderazgo	
	Recuento	% dentro de Tipo de liderazgo	Recuento	% dentro de Tipo de liderazgo			
Autocrático	Bajo	38	55,1%	31	44,9%	69	100,0%
	Medio	36	57,1%	27	42,9%	63	100,0%
	Alto	7	29,2%	17	70,8%	24	100,0%
Total	81	51,9%	75	48,1%	156	100,0%	
Laissez Faire	Bajo	22	57,9%	16	42,1%	38	100,0%
	Medio	46	52,9%	41	47,1%	87	100,0%
	Alto	13	41,9%	18	58,1%	31	100,0%
Total	81	51,9%	75	48,1%	156	100,0%	
Democrático	Bajo	4	44,4%	5	55,6%	9	100,0%
	Medio	7	63,6%	4	36,4%	11	100,0%
	Alto	70	51,5%	66	48,5%	136	100,0%
Total	81	51,9%	75	48,1%	156	100,0%	

Nota. Elaboración propia.

Aunado a ello, Ramírez y Polack, (2020) creen que uno de los problemas observados en muchos estudios es el uso inapropiado de estadísticas experimentales; esto se debe a una serie de factores: estadísticas descriptivas y concluyentes, baja metodología de investigación, e ignorancia de la gestión de software estadísticos. Estos factores pueden afectar directamente el desarrollo del estudio, en este sentido la investigación suele sufrir muchas desventajas, y un aspecto importante es cómo probar la efectividad del estudio. En efecto en el presente proyecto se visualiza la utilización de la prueba Chi cuadrado para solventar la problemática y establecer evidencias de la temática.

Tabla 7.

Prueba de Chi cuadrado para niveles de liderazgo y sexo

Tipos de liderazgo	Estadísticos	Chi-cuadrado de Pearson	Razón de verosimilitud	N de casos válidos
Autocrático	Valor	5,941 ^a	6,067	156
	df	2	2	
	Significación asintótica (bilateral)	0,051	0,048	
Laissez Faire	Valor	1,813 ^a	1,818	156
	df	2	2	
	Significación asintótica (bilateral)	0,404	0,403	
Democrático	Valor	,817 ^a	0,827	156
	df	2	2	
	Significación asintótica (bilateral)	0,665	0,661	

Nota. Elaboración propia.

Posteriormente se cruzó el liderazgo y la formación académica (tabla 7), encontrando que, para los docentes con nivel de pregrado, en su mayoría señalaron que el liderazgo en la institución es de nivel democrático bajo (11,1%). Los docentes con especialización, valoraron en mayor proporción el liderazgo Laissez Faire con nivel alto (32,3%). Los docentes con nivel de formación de maestría, manifestaron en el 90,9% que el nivel de liderazgo democrático es medio (90,9%). De otro lado, los docentes con nivel de doctorado, señalaron que el nivel de liderazgo es bajo y el tipo Laissez Faire (5,3%).

Sin embargo, según Ramírez y Polack, (2020) desde la prueba de Chi cuadrado para niveles de liderazgo y formación académica (tabla 8), se encontró que estas relaciones pueden ser producto del azar, debido a que no se demuestra que sean estadísticamente significativas, superando el margen mínimo de error del 5%. No obstante, Santander-Salmon y Lara-Rivadeneira, (2023) manifestó que el liderazgo debe considerarse importante en la esfera institucional y el nivel educativo de los colaboradores forma parte de una caracterización valiosa para cada individuo.

Tabla 8.

Tabla cruzada para niveles de liderazgo y formación académica

Tipos y niveles de liderazgo	Formación académica										Total		
	Doctorado		Especialización		Maestría		Posdoctorado		Pregrado				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Autocrático	Bajo	1	1,4%	16	23,2%	45	65,2%	0	0,0%	7	10,1%	69	100,0%
	Medio	1	1,6%	18	28,6%	41	65,1%	1	1,6%	2	3,2%	63	100,0%
	Alto	1	4,2%	6	25,0%	16	66,7%	0	0,0%	1	4,2%	24	100,0%
Total	3	1,9%	40	25,6%	102	65,4%	1	0,6%	10	6,4%	156	100,0%	
Laissez Faire	Bajo	2	5,3%	8	21,1%	25	65,8%	1	2,6%	2	5,3%	38	100,0%
	Medio	0	0,0%	22	25,3%	59	67,8%	0	0,0%	6	6,9%	87	100,0%
	Alto	1	3,2%	10	32,3%	18	58,1%	0	0,0%	2	6,5%	31	100,0%
Total	3	1,9%	40	25,6%	102	65,4%	1	0,6%	10	6,4%	156	100,0%	
Democrático	Bajo	0	0,0%	1	11,1%	7	77,8%	0	0,0%	1	11,1%	9	100,0%
	Medio	0	0,0%	0	0,0%	10	90,9%	0	0,0%	1	9,1%	11	100,0%
	Alto	3	2,2%	39	28,7%	85	62,5%	1	0,7%	8	5,9%	136	100,0%
Total	3	1,9%	40	25,6%	102	65,4%	1	0,6%	10	6,4%	156	100,0%	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9.

Prueba de Chi cuadrado para niveles de liderazgo y formación académica

Tipos de liderazgo	Estadísticos	Chi-cuadrado de Pearson	Razón de verosimilitud	N de casos válidos
Autocrático	Valor	5,325 ^a	5,547	156
	df	8	8	
	Significación asintótica (bilateral)	0,722	0,698	
Laissez Faire	Valor	8,546 ^a	9,169	156
	df	8	8	
	Significación asintótica (bilateral)	0,382	0,328	
Democrático	Valor	6,612 ^a	9,927	156
	df	8	8	
	Significación asintótica (bilateral)	0,579	0,270	

Nota. Elaboración propia.

En seguida, para establecer las posibles asociaciones entre las variables numéricas se aplicó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, la cual demostró que los datos no tienen un comportamiento normal (tabla 9). Motivo por el cual se seleccionó una prueba de

correlación no paramétrica, la Rho de Spearman. Siendo así, Aslam, (2019) afirma que, las pruebas de Kolmogorov-Smirnov clásicas se utilizan si todas las observaciones de los datos están determinadas, precisas y seguras. Sin embargo, en situaciones reales, existe la posibilidad de que, los datos no pueden mostrarse con términos estadísticos o que están en el intervalo o inexacto. Es por esa razón, que es considerada una prueba confiable para la muestra, considerándola apropiada para determinar los resultados.

Tabla 10.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Autocrático	Faire	Democrático
N		156	156	156
Parámetros normales ^{a,b}	Media	2,2494	2,5026	3,672
	Desv. Desviación	0,71097	0,67048	0,7805
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0,099	0,093	0,182
	Positivo	0,099	0,072	0,067
	Negativo	-0,052	-0,093	-0,182
Estadístico de prueba		0,099	0,093	0,182
Sig. asintótica(bilateral)		0,001 ^c	0,002 ^c	0,000 ^c

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 10 se observan los resultados de la correlación entre variables, en donde se puede resaltar que la edad y la antigüedad en la institución están relacionadas directamente, lo cual es coherente con la realidad. Es decir, las personas con mayor edad, tienen más antigüedad. De otro lado, la única relación estadísticamente significativa ha sido, para el tipo de liderazgo autocrático con el tipo Laissez Faire. Esta relación indica que las personas que señalaron mayores valoraciones para el tipo autocrático, igualmente lo hicieron para el tipo Laissez Faire, siendo esta proporción de fuerza media-alta (0,646).

De acuerdo a lo anteriormente descrito, Mendivelso, (2022) indicó que, la Rho de Spearman es una medida estadística que permite conocer el nivel de correlación lineal entre dos variables. También determina la fuerza en relación con el cálculo del coeficiente de

correlación ya que los resultados pueden variar en el intervalo (-1, +1). Cuanto más cerca de 1, el coeficiente de correlación es mayor. Así mismo, Apaza et al., (2022) añade que, el análisis de correlación conforma métodos estadísticos descriptivos utilizados en estudios de nivel relacional, permitiendo la definición de la tendencia de las relaciones de variables, destacando que en esta oportunidad se pudieron relacionar la edad y la antigüedad, e igualmente el tipo de liderazgo autocrático con el tipo Laissez Faire.

Tabla 11.

Prueba no paramétrica Rho de Spearman para edad, antigüedad y tipos de liderazgo

		Edad	Antigüedad en la institución	Autocrático	Laissez Faire	Democrático
Edad	Coeficiente de correlación	1,000	0,413**	0,040	0,031	-0,084
	Sig. (bilateral)		0,000	0,617	0,699	0,298
	N	156	156	156	156	156
Antigüedad en la institución	Coeficiente de correlación		1,000	0,078	0,089	0,030
	Sig. (bilateral)			0,335	0,268	0,712
	N		156	156	156	156
Autocrático	Coeficiente de correlación			1,000	0,646**	-0,064
	Sig. (bilateral)				0,000	0,428
	N			156	156	156
Laissez Faire	Coeficiente de correlación				1,000	0,009
	Sig. (bilateral)					0,908
	N				156	156
Democrático	Coeficiente de correlación					1,000
	Sig. (bilateral)					
	N					156

Nota. Elaboración propia.

Análisis final

Los resultados dan cuenta de la necesidad percibida sobre las condiciones actuales del liderazgo en la IES objeto de estudio, es decir, como respuesta al primer objetivo, se ha podido evidenciar un diagnóstico. Se resalta que el instrumento de recolección de información cumplió

con la prueba de fiabilidad interna, en el nivel sobresaliente. Ahora bien, en cuanto a las tendencias encontradas dentro de los resultados, los datos indican que existe una mayor prevalencia del liderazgo democrático, en donde la valoración es en el nivel alto con el 87,2%. Sin embargo, el instrumento de recolección de información, al indagar por los otros tipos de liderazgo, brinda la oportunidad de reconocer la percepción de los colaboradores de cara a estos.

En consecuencia, la tendencia de los resultados muestra que también hay una percepción relacionada con los tipos de liderazgos autoritario en nivel medio con el 40,4%, mientras que el tipo Laissez-Faire también se ubicó en el nivel medio con el 55,8%. Estos indicadores muestran varios asuntos. De un lado, que el liderazgo democrático no se encuentra valorado como alto por el total de los colaboradores y existe una oportunidad de mejora. De otro lado, el liderazgo autocrático, si está presente en la organización, incluso en nivel alto con el 15,4%, lo cual representa una necesidad de atención específica, debido a las características de la IES objeto de estudio, la cual no considera un estilo de liderazgo de esas características para su funcionamiento. Por último, la valoración alta y media del tipo de liderazgo Laissez-Faire son evidencia de la necesidad de considerar estrategias que aborden medidas innovadoras, novedosas y de transformación del accionar cotidiano hasta ahora implementado en la IES.

La percepción dividida entre el sexo masculino y el femenino, es de importancia, debido a que la participación de ambos sexos es casi similar en términos relativos (51,9% femenino y 48,1% masculino), es decir que los hallazgos representan la realidad. La percepción del liderazgo democrático está asociada al género femenino, mientras que el autoritario, al sexo masculino, esto podría estar asociado a políticas internas de seguimiento y asignación de responsabilidades, en donde podrían existir privilegios para las mujeres o exigencias mayores para los hombres. Esto es solo una posibilidad, debido a que la IES cuenta con políticas claras en donde la equidad e igualdad son garantizadas.

Ahora bien, los hallazgos de relación entre los tipos de liderazgo prevalentes y las características sociodemográficas son indicadores que deben ser tomados en cuenta para la toma de decisiones, esto es por el hecho de que el centro de la discusión es las prácticas de la IED en pro del liderazgo y la cultura organizacional positiva. Asimismo, desde la indagación precedente, se han tomado decisiones en donde la transformación y la innovación deben ser asuntos que se acojan a las condiciones evaluadas de la IES, para este caso se encuentra que la tendencia muestra oportunidades de mejora frente a las condiciones que podrían ser más adecuadas para el desarrollo óptimo de los colaboradores, como en: motivación laboral (Guerrero, 2022), satisfacción laboral (Chávez, 2021), desempeño laboral (Bermeo, 2022), compromiso de los docentes en IES (Carranza-Villón, 2020), fortalecimiento de la cultura organizacional (Saenz, 2022), gestión del talento docente (Panebra, 2021), colaboración interpersonal y ejecutiva en las IES (Jaramillo et al., 2021).

En el marco de las consideraciones hasta aquí descritas, se percibe que una opción adecuada para implementar dentro de la IES objeto de estudio, es la del liderazgo transformacional, que se ha visto implementado en diversos estudios en donde se deseó gestionar innovación, transformación y bienestar para colaboradores en diferentes IES. Como lo señalan Barriga y Cortez (2021), el liderazgo transformacional se caracteriza por ser: carismático, visionario, transformador, más flexible, inclusivo y democrático. Además de que posibilita la generación de cambios en la cultura organizacional y que las formas tradicionales de gestión del talento se puedan modificar para el beneficio de la organización y la búsqueda de alternativas para potenciar el accionar del nuevo capital docente vinculado en la IES.



Estrategia de mejora hacia una cultura organizacional positiva desde el enfoque del liderazgo transformacional

Objetivos de la Estrategia

- Objetivo general.

Desarrollar estrategias enfocadas en el fortalecimiento y la optimización de una cultura organizacional positiva desde la perspectiva del liderazgo transformacional.

- Objetivos específicos

Identificar los componentes de la cultura organizacional que se encuentran en una Institución de Educación Superior de Ibagué, Colombia.

Comunica la necesidad de cambio, para la mejora del clima de la institución, su rendimiento y eficacia.

Establecer un plan de acción de una estrategia de mejora hacia una cultura organizacional positiva desde el enfoque del liderazgo transformacional

Principios del Liderazgo Transformacional Aplicados a la Institución

- Influencia idealizada (modelo a seguir). Hace alusión a que las características y el comportamiento de los líderes transformacionales hacen que se conviertan en referentes para aquellos que los siguen, quienes los admiran, respetan y confían en ellos, deseando emular su liderazgo (Díaz et al., 2019). Los líderes transformacionales sirven como ejemplos a seguir. Guían con una ética sólida, estableciendo altos estándares tanto morales como de desempeño.
- Motivación inspiracional (visión compartida). Significa que los dirigentes deben motivar a los integrantes de su grupo mediante una perspectiva atractiva



del porvenir, dicha perspectiva enciende la motivación y fomenta un fuerte sentido de intención y guía entre los empleados (Casique y González, 2023).

Fomentar ambientes y actos donde se eduque a todo el personal sobre los desafíos existentes, facilitando su participación en el proceso decisonal. Informar acerca de los valores, la misión y la visión con el propósito de generar un sentido de pertenencia. Esto también tiene como objetivo incentivar a los empleados, así como crear espacios para el trabajo en equipo, de forma que se sientan incluidos y responsables en el logro de las metas establecidas. De este modo, se les brinda la oportunidad de aportar al desempeño de la IES de manera armónica y exitosa (Díaz et al., 2019).

- Estimulación intelectual (innovación y pensamiento crítico). Estimula la innovación, la originalidad y el análisis crítico, en esta etapa los líderes impulsan la formación permanente y enfoques novedosos, lo que eleva el nivel de satisfacción laboral y la confianza en uno mismo, además de empoderar a los empleados para enfrentar el estrés y acomodarse a las transformaciones (Jaramillo et al., 2021).
- Consideración individualizada (desarrollo del talento humano). Este principio resalta la relevancia de identificar las necesidades y fortalezas particulares de cada integrante del equipo. Los líderes transformacionales ajustan su estilo de liderazgo según las preferencias personales, mostrando un interés auténtico y promoviendo la confianza (Casique y González, 2023).



Estrategias y Acciones de Implementación

Desarrollo del Liderazgo Transformacional

Desde los hallazgos obtenidos en el estudio diagnóstico dentro de la IES se encontró que el tipo de liderazgo prevalente es el del democrático, pero no es el 100% en el nivel alto, y los otros tipos de liderazgo, autocrático y Laissez Faire, también están siendo percibidos en la organización. Las consideraciones de los antecedentes empíricos han mostrado que el diseño de estrategias de implementación del liderazgo transformacional pueden adaptarse a contextos diversos como el de las IES que influenciarían en aspectos relevantes como: el clima organizacional, la innovación y la transformación positiva (Mendoza, 2020). En adición, solo es posible concretar esto desde la adopción de programas de formación y mentoría, como también espacios de retroalimentación y coach.

- Programas de formación y mentoría en liderazgo para directivos y docentes.

Los programas de mentoría y formación se definen como el proceso de relación profesional en el cual una persona con mayor experiencia y conocimientos, conocida como mentor, proporciona asistencia, orientación y guía a otra persona, que posee menor experiencia. Este proceso tiene como finalidad contribuir al desarrollo de la institución y al crecimiento personal de toda la organización. Adicionalmente, el mentor ofrece apoyo en momentos de complejidad y actúa como guía para todos los integrantes de la IES (Cuéllar et al., 2019).

La Teoría del Programa establece la propuesta a partir de las características del entorno y las interrelaciones humanas. Incluye la identificación de las acciones de liderazgo y de los individuos que las llevarán a cabo, así como la consideración de los valores sociales y culturales que predominan. Además, aborda el alcance de los objetivos mediante la integración de pensamientos,



dinámicas, recursos y compromisos de los actores educativos, así como el aprendizaje derivado de los errores, deficiencias y desigualdades observadas (Tintoré y Carrillo, 2022).

- Creación de espacios de retroalimentación y coaching organizacional

En el mundo del coaching, la retroalimentación es esencial, ya que brinda a las personas una visión clara de su situación. Ofrece una nueva perspectiva o un enfoque distinto, facilitando conversaciones continuas sobre el desempeño, las expectativas, las inquietudes y los logros individuales. Su relevancia radica en su función como una herramienta fundamental que permite a los entrenadores perfeccionar sus habilidades, seguir su progreso y cumplir con sus objetivos (Mejía y Jáuregui, 2020).

Fomento de la Cultura Organizacional Positiva

Al observar los hallazgos frente a que la percepción está dividida entre los diferentes tipos de liderazgo en la organización, se estableció que hay la necesidad imperante de hacer una transformación orientada hacia la cultura organizacional positiva, desde la integración de estrategia que involucren: establecimiento claro de los valores y principios organizacionales, consolidación de nuevos y mejores estrategias de reconocimiento y bienestar. Esto estaría en concordancia con los planteamientos del estudio empírico de Vargas (2022) sobre la incidencia del liderazgo transformacional en el bienestar de los colaboradores y la transformación organizacional a estadios positivos.

- Implementación de valores y principios organizacionales en todas las áreas.

Los principios y valores de una institución son las creencias fundamentales y convicciones que influyen en la conducta de sus integrantes. Estos elementos



guían y determinan cómo se entienden e interpretan los problemas, así como el proceso de toma de decisiones. La coherencia con estos principios y valores facilita un ambiente de armonía en la organización, permitiendo a cada miembro actuar de manera adecuada (Mendoza, 2020).

La cultura organizacional se construye a través de un proceso de aprendizaje que se desarrolla a lo largo de la historia de la empresa, a medida que enfrenta diversas situaciones en su entorno. Esta construcción se forja con el tiempo, estableciendo límites sobre el comportamiento ético dentro de la organización, diferenciándola de otras instituciones y transmitiendo una identidad particular a sus integrantes (Lozano, 2020).

- Estrategias de reconocimiento y bienestar laboral.

El reconocimiento en el ámbito laboral implica una serie de acciones que expresan gratitud a los empleados por su desempeño y la función que cumplen dentro de la organización. Su propósito es valorar los logros alcanzados, fomentar conductas positivas y crear una motivación sostenible que contribuya a mejorar el espíritu de equipo, elevar el sentido de pertenencia y favorecer una colaboración más eficaz (Barriga y Cortez, 2021).

Comunicación Organizacional Efectiva

La indagación en campo reflejó que la comunicación en la organización podría ser mejorada, debido que no hay un consenso en la mayor parte de los colaboradores, es decir, diferencias entre las percepciones y valoraciones sobre los tipos de liderazgo prevalentes en la organización. Por esta razón se emprenden estrategias de consolidación de comunicación bidireccional y espacios de participación y empoderamiento personal. Según Saldaña (2020) estos cambios en donde se propenda por un ambiente institucional horizontal, de participación,



basado en el trabajo en equipo, en los valores morales e institucionales, consolidará la formación de líderes innovadores capaces de fundamentar transformaciones significativas

- Creación de canales de comunicación bidireccional.

La comunicación bidireccional se define como el intercambio de información, mensajes y diversas formas de comunicación entre varias fuentes. En este tipo de comunicación, tanto el receptor como el emisor alternan sus roles de manera continua, facilitando así el desarrollo de una conversación. Una de las ventajas más significativas de la creación de una comunicación bilateral en el ámbito corporativo es que, al involucrar al emisor y receptor como parte activa de un proyecto, se obtienen resultados altamente beneficiosos para la entidad que lo implementa (Viñarás, 2020).

- Estrategias de participación y empoderamiento del personal.

La participación ciudadana constituye un mecanismo de organización social que favorece el desarrollo de una empresa. En este sentido, los empleados son convocados por los órganos directivos a participar e integrarse activamente en la gestión y control inherentes a la administración institucional. Es relevante destacar que la vinculación entre la participación y el desarrollo tiene como objetivo mejorar la calidad de los empleados e institución, generar información pertinente para la toma de decisiones, y elaborar programas y proyectos basados en las necesidades de la organización. Asimismo, busca establecer mecanismos de control y evaluación que permitan a los ciudadanos convertirse en verdaderos participantes sociales de la gestión institucional (Jiménez-Munive et al., 2022). Otorgando el derecho a desempeñar un papel fundamental en la mejora continua de las organizaciones y mejorar la cultura preocupada que conduce al compromiso de los empleados y organizaciones (Intriago et al., 2022). Algunas

estrategias que se pueden nombrar son: el empoderamiento, incentivos y reconocimiento, fomentar la autonomía y la toma de decisiones, comunicación efectiva, capacitación y desarrollo profesional, entre otras.

Al proporcionar espacio y herramientas para que los trabajadores expresen sus ideas y proporcionen soluciones y sentimientos, se crea un entorno cooperativo para mejorar la innovación, la creatividad, el crecimiento personal, profesional e institucional (Intriago et al., 2022).

Innovación en la Gestión del Talento Humano

Por último, desde la descripción problemática se identificó que existe un vacío de iniciativas concretas y específicas en torno a un tipo de liderazgo, que, en todo caso, se verían opacadas por el crecimiento escalado de la IES en cuanto a la vinculación permanente de docentes. Lo cual se pudo evidenciar en que la antigüedad promedio de los colaboradores es del cinco años y medio (5,58), pero la mayor frecuencia de antigüedad se ubica entre los 1 a 4 años. Por esta razón es necesario fortalecer las políticas de desarrollo profesional, crecimiento interno e inclusión, que pudiera redundar en el mantenimiento de colaboradores con experiencia obtenida dentro de la IES. Adicionalmente Prieto et al. (2020) señalaron que existe una relación entre el liderazgo y comportamiento innovador, pues la combinación de iniciativas transformacionales pueden producir resultados beneficiosos que fomenten un comportamiento innovador entre los colaboradores y los líderes.

- Políticas de desarrollo profesional y crecimiento interno.

Toda institución debe presentar un plan de políticas de desarrollo profesional, que, es un recurso que facilita la definición de las metas que un empleado desea lograr durante su trayectoria en una organización. Actúa como una hoja de ruta que detalla las actividades a implementar, los recursos disponibles y todo lo



esencial para el crecimiento profesional e institucional. En términos simples, la capacitación y las iniciativas que se realicen para el avance de cada profesional deben estar directamente vinculadas a las necesidades específicas de la empresa, con el fin de promover el crecimiento interno de la institución (Torres et al., 2019).

Implica la expansión y el fortalecimiento de sus operaciones desde el interior, dicha, estrategia, orientada hacia la maximización de los recursos internos y la optimización de los procesos existentes, constituye el motor capaz de llevar a una organización desde sus inicios hasta alcanzar niveles elevados de eficiencia y calidad (Gaspar-Castro, 2021).

El crecimiento interno de una institución se refiere a la expansión que se obtiene mediante el aumento de sus propias actividades, sin necesidad de realizar adquisiciones o fusiones. Este tipo de desarrollo es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo, ya que se enfoca en potenciar las habilidades internas y maximizar el uso de los recursos disponibles (Torres et al., 2019).

- Fomento de la diversidad, equidad e inclusión.

En la actualidad, la diversidad y la inclusión constituyen dos elementos esenciales en el ámbito laboral. Las organizaciones que fomentan la diversidad y la inclusión no solo contribuyen a la creación de un entorno de trabajo justo, sino que también cosechan beneficios significativos en términos de innovación, productividad y satisfacción de los empleados. La diversidad y la inclusión en el contexto empresarial son conceptos interrelacionados que se centran en establecer un ambiente laboral que valore y promueva la igualdad, el respeto y la equidad entre todos los colaboradores (Obando, 2020).



Es clave establecer políticas y prácticas que fomenten la igualdad de oportunidades, el respeto recíproco y la diversidad en todos los aspectos laborales; esto conlleva remover obstáculos y sesgos que puedan restringir la participación de determinados grupos (Torres et al., 2019).

Plan de Acción

- Cronograma de implementación.

A continuación, se presentará una estrategia de mejora hacia una cultura organizacional positiva desde el enfoque del liderazgo transformacional destinada a ser implementada en una IES de Ibagué, Colombia, cuya función es ofrecer a los empleados una experiencia única y motivadora, que despierte el entusiasmo, potencie las habilidades y se adquieran nuevos conocimientos, con el fin de alcanzar las competencias y acciones planteadas por los directivos previamente.

La estrategia consistirá en una cartelera institucional que dispondrá de 5 sobres estilo archivadores, que no están identificados exteriormente, cada sobre en su interior dispondrá 1) Halagos, premios, recompensas, 2) Asignaciones de charlas, talleres, donde el que sea seleccionado será el emisor, 3) Escribir proposiciones anónimas de cambio y transformación institucional, donde se haya observado falencia y piensa se debe mejorar, 4) Concesión de nuevas experiencias, que el directivo quiera implementa en la institución para lograr el cambio transformacional 5) planificación de una actividad que genere la unión del equipo laboral.

La estrategia se abordará cada tres semanas y todos los empleados deberán pasar por la cartelera y tomar su folleto al azar, y cumplir con adjudicación propuesta,



en dicha actividad, donde se involucrarán diversas emociones, tensiones e innovación en el trabajo.

- Responsables y actores clave.

Directores

Docentes

Secretarias

Personal Administrativos

Obreros

Todo personal que labore en la institución.

- Recursos necesarios.

Cartelera informativa

Cartelera con la implementación estratégica.

Folletos con las órdenes y elogios institucionales.

Evaluación y Seguimiento

- Indicadores de éxito y herramientas de medición.

La semana después de la toma de folletos se dispondrá en la institución de un escenario, creado por el directivo en base a las funciones asignadas en los folletos, donde cada empleado deberá mostrar su panfleto y así cumplir con la asignación implementada o recibir el elogio, premio o recompensa.

Los indicadores de evaluación del desempeño constituyen los parámetros que permiten medir el rendimiento de un individuo, un equipo de trabajo o el éxito de una empresa en relación con los objetivos y metas previamente establecidos.

A partir de los resultados obtenidos, es posible determinar la situación actual de la organización y, en consecuencia, identificar áreas de mejora que faciliten el



logro de los objetivos propuestos. Adicionalmente, estos indicadores proporcionan información valiosa que contribuye a la toma de decisiones estratégicas y a la adaptación de las estrategias correspondientes, con el fin de alcanzar un rendimiento óptimo dentro de la institución (Mejía, 1988).

- Estrategias de mejora continua.

La mejora continua se define como el proceso sistemático de evaluar el rendimiento, identificar oportunidades de optimización y realizar modificaciones graduales en los procesos, productos y personal (Canossa, 2021). A través del análisis y la adaptación de dichos procesos, la institución puede lograr la eficiencia, transformación y calidad en el ámbito laboral debido al liderazgo transformacional.

- Mecanismos de retroalimentación y ajuste de la estrategia.

Las retrospectivas en las instituciones permiten abrir diálogos sobre lo que ha funcionado y lo que se puede optimizar de acuerdo a las estrategias planteadas. Muchos grupos eligen realizar estas sesiones al concluir sus proyectos o en momentos específicos que requieren atención (Castro y Moraga, 2020). Sin embargo, los equipos más exitosos llevan a cabo reuniones de retrospectiva de manera habitual, sin depender de eventos concretos con el fin de visualizar el cambio, la efectividad y la transformación. Realizar una retrospectiva cada mensualmente es una estrategia efectiva para avanzar hacia la mejora continua.



Discusión y Conclusiones

El presente estudio expone los hallazgos frente a la medición de los tipos de liderazgo en una IES de la ciudad de Ibagué, de lo cual se pudo comprobar que la mayor valoración fue dada al tipo de liderazgo democrático, valorado con nivel alto por el 87,2% de los colaboradores encuestados. Esto indicaría que la organización cuenta con un tipo de liderazgo donde los colaboradores son incluidos en la toma de decisiones importantes para la organización. En términos de Prieto et al. (Prieto et al., 2020), las organizaciones que consideren emprender en innovaciones claras hacia el futuro, deben pretender el establecimiento de tipos de liderazgo en donde los colaboradores puedan adquirir un compromiso mancomunado con su línea de mando y orientarse hacia los resultados.

Dentro de las pruebas estadísticas propuestas en el presente estudio, se indagó por las posibles asociaciones de las características sociodemográficas con los tipos y niveles de liderazgo, para lo cual se encontró que no existen relaciones estadísticamente significativas. Lo cual también ha sido encontrado dentro de los estudios de Alarcón et al. (2021) y García et al. (2021), quienes manifestaron que la antigüedad en el cargo y la edad de los colaboradores no están asociados con la percepción y valoración de los tipos de liderazgo en las organizaciones como en las Instituciones de Educación Superior. Motivo por el cual, dentro de dichos estudios se hace referencia a la indagación a fondo sobre otras posibles variables que se vieran afectadas o asociadas con las dimensiones y tipos de liderazgo.

Ahora bien, cabe resaltar que el liderazgo autocrático tuvo una valoración de nivel bajo por el 44,2%, y nivel medio con el 40,4%. Este hallazgo podría significar un buen indicador para la IES objeto de estudio, debido a que las características del liderazgo autocrático suelen estar relacionadas con problemas de tipo organizacional, bienestar laboral y desempeño de los colaboradores. Frente a esto, Villacreses (Villacreses, 2020) establece que el liderazgo debe involucrar la participación de todos en la organización, mientras que lo contrario a esto suele

repercutir en problemas de riesgos psicosociales, malestar del trabajador y percepción negativa frente al bienestar laboral.

Por otro lado, aunque no se encontró relaciones estadísticamente significativas entre el tipo de liderazgo, la antigüedad y la formación académica, estos aspectos no pueden dejarse de lado. Esto es porque los resultados de la investigación de Jaramillo et al, (Jaramillo et al., 2021) de muestran que el liderazgo en las organizaciones se ve influenciado por la calidad de relaciones personales que puedan tener los diferentes niveles de mando y preparación académica. Desde su perspectiva, el liderazgo transformacional se convierte en un aliado en las instituciones de educación superior, debido a la posibilidad de enriquecer el estímulo intelectual, inspirar con visión de innovación e involucrar más a fondo a los colaboradores. Esta visión, es igualmente compartida con los hallazgos de Mendoza (Mendoza, 2020) quien manifiesta que el liderazgo transformacional incide positivamente en el clima organizacional y la percepción de los colaboradores frente a los directivos, quienes hacen partícipes a sus subordinados por sus fortalezas individuales y potencialidades grupales.

Como resultado de los hallazgos del trabajo de campo, se configuró una estrategia y acciones de implementación del liderazgo transformacional para la IES objeto de estudio. Cabe destacar que esta estrategia cumple con las condiciones de ser implementada progresivamente con métodos enmarcados en una visión humanista. Sobre esto último, Rojas et al. (O.A. Rojas et al., 2020) manifiestan que la formación integral de los docentes es requerida para garantizar el liderazgo transformacional humanizado, donde la pedagogía humanista sea el baluarte del quehacer docente. Asimismo, Panebra (Panebra, 2021) señala, que la integración del liderazgo transformacional en las instituciones de educación superior, debe contar con un componente pedagógico que ofrezca a los docentes habilidades, competencias y el clima organizacional idóneo para que este liderazgo se traduzca en desempeño.

A partir de los hallazgos se planteó una estrategia de mejora en donde la cultura organizacional positiva pueda ser alcanzada desde la integración del liderazgo transformacional. Este acercamiento, es similar al que se propuso en el estudio de Romero-Zambrano et al. (Romero-Zambrano et al., 2021), quienes consideraron que el liderazgo transformacional está íntimamente ligado con la responsabilidad social corporativa. Por lo cual, los líderes se convierten en fuente de inspiración y acción masiva para el desarrollo intelectual, motivación general y conciencia sobre los objetivos comunes de los colaboradores. En este sentido, la cultura organización positiva se nutre de integrar valores y principios alineados con el entorno y la historicidad de la organización. Hacia el pasado, manteniendo la columna vertebral de la cultura organizacional que los caracteriza, y hacía el futuro, cohesionando las labores de los colaboradores en el marco de condiciones de bienestar óptimas para estos.

Por su parte, el estudio de Carranza-Villón (Carranza-Villón, 2020) es contundente al plantear que en efecto, el liderazgo transformacional incide positivamente en el compromiso de los colaboradores, docentes universitarios. No obstante, es claro en que se debe ejecutar acciones concretas para garantizar que el accionar docentes si esté dirigido hacia los objetivos organizacionales y en congruencia con la cultura organizacional. Esta misma perspectiva, es la que guarda relación el presente estudio, debido a que la configuración de la estrategia de mejoramiento, involucra acciones precisas en asuntos de liderazgo y en la construcción de la cultura organizacional positiva. Finalmente, Laredo-Cardenas y Alania-Contreras (Laredo-Cardenas y Alania-Contreras, 2021) señalaron, que es necesario establecer sistemas de seguimiento y evaluación continua del liderazgo transformacional en las organizaciones, lo cual es evidente en la estrategia diseñada, que incluye mecanismos para la respectiva evaluación y seguimiento de su implementación.



Conclusiones

El presente trabajo de investigación partió del diagnóstico de los tipos de liderazgo presentes en una IES. En donde se ha podido concluir que existe una mayor prevalencia del liderazgo democrático, según la percepción los docentes con formación en maestría (90,9% en nivel medio) y las mujeres (63,6% en nivel medio). Asimismo, se encontró que, en su mayoría, los hombres han señalado una mayor prevalencia del liderazgo autocrático (70,8% en nivel alto) y Laissez Faire (58,1% en nivel alto). Esto permite concluir que la percepción sobre los tipos de liderazgo dentro de una organización, no es una cuestión prevista únicamente por lo que se supone que es una cultura organizacional, es necesario ahondar en el contexto particular, recolectar información y concretar la realidad desde datos claros, que incluso, muestran diferencias entre géneros y percepciones, impidiendo establecer una tendencia mucho más marcada.

El análisis estadístico sobre los resultados sirvió para concluir que existe un porcentaje importante de oportunidad para mejorar la percepción del liderazgo, puesto que únicamente el 87,2% de los participantes lo consideró democrático en nivel alto, mientras que también señaló el 15,4%, como autocrático. Es decir, que esta última porción de la población, está siendo desatendida o el alcance de las decisiones de los líderes son vistas con necesidad de cambio. Con lo cual, se concluye que es necesario aplicar estrategias y acciones de mejora orientadas a tipos de liderazgo, más idóneos, como el transformacional.

La tendencia de los colaboradores a resaltar un liderazgo democrático en el diagnóstico, no es suficiente para señalar que es así, además, por la variación en los resultados obtenidos. En consecuencia, los espacios de oportunidad, como los representados en los niveles de liderazgo autocrático y Laissez Faire, son un llamado a la transformación, la innovación y la apertura a la comunicación, en donde los colaboradores vinculados recientemente se vean representados. En conclusión, las iniciativas de integración del liderazgo transformacional en

la IES solo pueden ser acogidas desde un proceso diagnóstico que permita identificar los tipos de liderazgo percibidos por los colaboradores, y desde esos hallazgos diagnósticos, proponer iniciativas innovadoras.

Finalmente, el presente estudio expone estrategias de liderazgo transformacional para la consolidación de una cultura organizacional positiva, lo cual solo puede hacerse realidad con la respectiva implementación. Por ello, se concluye que el presente estudio es un punto de partida para nuevas líneas de investigación y seguimiento en el mismo contexto en que se elaboró. Asimismo, brinda fundamentos teóricos, metodológicos y empíricos para que sea replicado en otros contextos similares, a fin de proponer acciones de mejoras en el marco de la implementación del liderazgo transformacional.



Referencias

- Aguilar-Esteva, V., Juárez-Hernández, L., y Acosta-Banda, A. (2021). Validez de constructo y confiabilidad de un instrumento para evaluar la integración del enfoque socioformativo en las Prácticas Docentes en instituciones de educación superior en México. *Revista Fuentes*, 2(23), 178-189. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2021.12905>
- Alarcón, I. E., Naranjo, F. G., y Castelo, A. F. (2021). La influencia de variables demográficas en el Liderazgo organizacional en organizaciones del Ecuador. *Revista Científica Mundo Recursivo*, 4(2), 121-142. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/106>
- Alva, C. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 1-25. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226
- Angulo, S. (2020). La formación humana y la universidad pública: algunas contradicciones. *Revista Reflexiones*, 99(1). <https://doi.org/10.15517/rr.v99i1.38430>
- Apaza, E., Cazorla, S., Condori, C., Arpasi, F., Tumi, I., Yana, W., y Quispe, J. (2022). La Correlación de Pearson o de Spearman en caracteres físicos y textiles de la fibra de alpacas. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 33(3), 1-19. <https://doi.org/10.15381/rivep.v33i3.22908>
- Aquino, A., y Cruz, L. (2021). *Marketing Interno como estrategia en el desarrollo del talento humano en las organizaciones*. Universidad Cesar Vallejo.
- Aslam, M. (2019). Introducción a las pruebas de Kolmogorov-Smirnov en condiciones de incertidumbre: una aplicación a los datos radiactivos. *Acs Publications*, 5(1).
- Bajaña-Alvarado, N., Prieto-López, Y., Bravo-Unda, A., y Bonilla-Mora, M. (2022). Plan de gestión administrativa aplicable en el clima laboral para la obtención de un liderazgo transformacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4-2), 1-18.
-
-

<https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-2.1137>

Balabarca, K. (2023). *Gestión del talento humano y productividad laboral en la empresa P&G solución y desarrollo S.A.C., Paita, 2022*. Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión.

Barriga, M., y Cortez, C. (2021). Percepción del liderazgo transformacional y gestión del talento humano en el personal administrativo de una Universidad Privada De Lima. *TecnoHumanismo, 1(9)*, 1-19. <https://doi.org/10.53673/th.v1i9.57>

Bermeo, D. (2022). *Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral* [Universidad Tecnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35359>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª). Pearson Educación.

Cabarcas, M., y Arrieta, E. (2021). Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia. *Scielo, 51*.

Cahuana, B., y Ramírez, L. (2020). *Gestión estratégica del talento humano en el horizonte del desempeño organizacional. Revisión sistemática de la literatura y metaanálisis*. Universidad Cesar Vallejo.

Cancino, V., y Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia, 27(97)*, 107-126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>

Canossa, H. (2021). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias Administrativas*. <https://doi.org/10.24215/23143738e093>

Caro, S. (2022). *El aporte de estratégico de la gestión de talento humano, por medio de una cultura organizacional en los roles de liderazgo de los equipos de trabajo operativos*. Universidad Militar Nueva Granada.



- Carpio, D. (2021). *Liderazgo Transformacional Docente para asegurar la Inclusión Educativa en la Universidad Técnica de Babahoyo- Ecuador, 2020*. Universidad Cesar Vallejo.
- Carranza-Villón, M. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Gaceta Científica*, 6(2), 1-6. <https://doi.org/10.46794/riv.14.2.598>
- Casique, A., y González, M. C. (2023). El Liderazgo Transformacional y Transaccional en el docente: desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia del COVID-19. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 19(1), 128-143. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.325>
- Castro, C., y Moraga, A. (2020). Evaluación y retroalimentación para los aprendizajes. *IACC Expertos en Educación Online*, 22.
- Chávez, M. (2021). *El liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca*. Universidad Privada del Norte.
- Colombia. El Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 - Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial No. 48.587. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html
- Colombia. El Presidente de la República. (2013). *Decreto 1377 - Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012*. Diario Oficial No. 48.834. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., y Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 118-131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Cuéllar, C., González, M. P., Espinosa, M. J., y Cheung, R. (2019). ‘Buen mentor’ y ‘buena mentoría’ según actores de programas de inducción a directores novatos chilenos. *Psicoperspectivas*, 18(2). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol18-Issue2->
-
-

fulltext-1543

- Díaz, Y. C., Andrade, J. M., y Ramírez, E. (2019). Liderazgo transformacional y responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras en el sur de Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- Esguerra, G. (2022). Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 38(162). <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4472>
- Fernández, L. (2021). Transformative leadership in the authorities of a peruvian public university. *Sciéndo*, 24(4), 1-7. <https://doi.org/10.17268/scienco.2021.038>
- García, M., Maldonado, M. I., Castillo, J. R., y Martel, M. G. (2021). Nivel de liderazgo transformacional, variables sociodemográficas y la experiencia pedagógica de los docentes universitarios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 9602-9618. <https://doi.org/https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/106>
- Gaspar-Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 318-329. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i8>
- Guerrero, B. (2022). *Liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima, 2022*. Universidad Cesar Vallejo.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6^a). McGraw-Hill.
- Intriago, Lady, Mendoza, G., Demera, A., Espinoza, M. J., y Mendoza, N. (2022). La tecnología del empoderamiento y la participación como planificación académica del docente del curso de nivelación de carrera del instituto de admisión y nivelación de la universidad técnica de Manabí. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2),
-

1144-1160. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1944

Jaramillo, D., Rojas, W., Acero, L., y Menacho, A. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20). <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.277>

Jiménez-Munive, J. M., Luna-Nemecio, J. manuel, y Jiménez-Munive, C. (2022). Empoderamiento social y organizacional como un modelo de investigación para alcanzar la sustentabilidad. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(1), 138-145. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n1.558>

Jiménez, D., Rincón, A., y Pérez, L. (2018). Análisis del liderazgo social de las pymes de Santa Marta —Colombia—, para el post-acuerdo desde el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 85, 105-124. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2051>

Kim, J., y Jung, H.-S. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4428. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>

Laredo-Cardenas, R., y Alania-Contreras, R. (2021). Liderazgo transformacional en la Universidad Nacional del Centro del Perú, según la percepción de los docentes. *Gaceta Científica*, 7(3), 1-6. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.3.1155>

Lozano, M. (2020). *Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa Protección S.A. Regional centro oriente, Colombia para el año 2019*. Universidad del Tolima.

Mejía, C. (1988). Indicadores de efectividad y eficacia. *entro de Estudios en Planificación, Políticas Públicas e Investigación Ambiental*, 1-4.



- Mejía, C., y Jáuregui, K. (2020). Coaching en las organizaciones: experiencia en el personal administrativo de salud. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39).
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7977>
- Mendivelso, F. (2022). Prueba no paramétrica de correlación de Spearman. *Revista Médica Sanitas*, 24(1). <https://doi.org/10.26852/01234250.578>
- Mendoza, C. (2020). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de una universidad de Chimbote, 2019*. Unuversidad Cesar Vallejo.
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Orcasita, L. T., Yoshioka, A. M., Alonso, A. M., Heller, L. I., Grandjean, S., Paludi, M., y Gomez Sejnau, V. (2022). Avances en las prácticas de igualdad de género en organizaciones de América Latina. Revisión de literatura. *Cuadernos de Administración*, 35, 1-17. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.apigo>
- Orozco, J. (2020). *Development of organizational capabilities from the management of human talent and the knowledge*. Universidda Militar Nueva Granada.
- Paiva, G. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 1-15.
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653>
- Palacios-Serna, L. I., Cortez-Chavez, C. V., Cueva-Urra, M. A., y Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de ciencias sociales*, 30(1), 470-484.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9370051>
- Panebra, G. (2021). *Liderazgo transformacional y gestión del talento humano en docentes de la institución educativa 2048 José Carlos Mariátegui, Comas – 2020*. Universidad Cesar Vallejo.
-

- Pinedo, D. Z. (2022). *Tipos de liderazgo y clima organizacional de los trabajadores en la municipalidad provincial de Huanta, 2018* [Tesis de Maestría. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/5612>
- Prieto, M., Contreras, F., y Espinosa, J. (2020). Liderazgo y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa. *Diversitas*, 16(1). <https://doi.org/10.15332/22563067.5540>
- Ramírez, A., y Polack, A. (2020). Estadística inferencial. Elección de una prueba estadística no paramétrica en investigación científica. *Horizonte de la Ciencia*, 10(19). <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.19.597>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Rincón, O., y Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 13(2), 1-27. <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Río-Cortina, J., Acosta-Mesa, R., Santis-Puche, M., y Machado-Licon, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33(2). <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Rojas, L., y Di Fiore, M. (2021). Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. *Dialnet*, 21(1), 1-15.
- Rojas, O. A., Vivas, A. D., Mota, K. T., y Quiñonez, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophía*, 28, 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Romero-Zambrano, M. A., Pazmiño-Chica, V. E., y Hidalgo-Cedeño, M. del M. (2021).
-

- Modelo de liderazgo transformacional para la optimización de la responsabilidad social de organizaciones corporativas. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 304-319. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i3.1919>
- Saenz, S. (2022). *Programa de liderazgo transformacional para fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores de un Instituto de Educación Superior en Lima*. Universidad San ignacio de Loyola.
- Saldaña, R. (2020). “*Modelo de gerencia educativa estratégica basada en la teoría del liderazgo transformacional de James Mc. Gregor Burns y Bernard M. Bass para mejorar la gestión institucional de la I. E. «My. PNP. Roberto Morales Rojas», Sullana, 2016*”. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Santander-Salmon, E., y Lara-Rivadeneira, L. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 1-15. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Siqueiros-Quintana, M., y Vera-Noriega, J. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 181-199. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1190>
- Tintoré, M., y Carrillo, C. (2022). La mentoría en los programas de formación de directores escolares: revisión de la literatura. *Bordón. Revista de Pedagogía*. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2022.90003>
- Torres, O. X., Vallejos, A. F., y Burbano, J. P. (2019). Buenas prácticas de gestión administrativa en empresas de servicios en la ciudad de Ibarra. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1043>
- Vargas, A. (2022). *Programa de liderazgo transformacional para mejorar la gestión administrativa del área de desarrollo social de la municipalidad distrital de Aramango*.
-
-

Universidad Cesar Vallejo.

Villacreses, G. (2020). Factores de riesgo psicosocial del personal administrativo de una institución de educación superior, resultados para un liderazgo motivacional. *San Gregorio, 40*, 1-18.

Viñarás, M. (2020). La Comunicación Interpersonal y la Comunicación interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad. *Comunicación y Hombre, 16*, 335-354. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-354>

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación.



Apéndices

Apéndice 1.

Respuesta a solicitud de autorización para hacer uso de su instrumento de trabajo de grado

25/2/25, 22:25

Mail - OSCAR ANDRES BENAVIDES PARRA - Outlook



Re: Solicitud de autorización para hacer uso de su instrumento de trabajo de grado

From PELAYO HILARIO VALENZUELA <pelayo.hilario@unsch.edu.pe>
Date Thu 2/20/2025 8:21 AM
To OSCAR ANDRES BENAVIDES PARRA <oanbenavides@poligran.edu.co>

Buenos días. Habiendo coordinado con la Mg. Zarela Pinado, se autoriza lo requerido.
Atte, Pelayo

El lun, 10 feb 2025 a las 20:59, OSCAR ANDRES BENAVIDES PARRA (<oanbenavides@poligran.edu.co>) escribió:
10 de febrero del 2025

Señores

Dr. Pelayo Hilario Valenzuela

Mg. Zarela Pinedo

Reciban un cordial saludo.

Me remito a usted, para darte a conocer mi intención de utilizar en una investigación que estoy adelantando en la ciudad de Ibagué, Colombia. Denominada, **Estudio del liderazgo transformacional en el talento humano en una universidad de la ciudad de Ibagué**. Esta investigación la adelanto en el marco de mis estudios de nivel de Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Institución de Educación Superior Politécnico Grancolombiano.

Ahora bien, dentro del trabajo de campo pretendo Diagnosticar el liderazgo en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Ibagué. Y para dar alcance a este propósito requiere hacer uso de un instrumento de recolección de datos de enfoque cuantitativo.

Haciendo una búsqueda por internet me encontré el trabajo de autoría de la Mg. Zarela Pinedo que fue dirigido por el Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, trabajo de investigación titulado: *Tipos de liderazgo y clima organizacional de los trabajadores en la municipalidad provincial de Huanta, 2018*. El cual contiene la adaptación y validación del instrumento para medir los tipos de liderazgo en tres dimensiones: Autocrático, Laissez-faire, Democrático.

Mi intención es aplicarlo a un grupo de 156 colaboradores en la ciudad de Ibagué. Por esta razón, amablemente, solicito su autorización para hacer uso de su instrumento, en la misma versión que publicaste en tu tesis de maestría. Cabe resaltar que se realizan todas las referencias correspondientes durante el uso de tu instrumento, a fin de cuidar los derechos de autor.

De antemano, agradezco su atención y quedo atento a una pronta y positiva respuesta a mi solicitud, para dar continuidad a mi trabajo de investigación.

Cordialmente;

Oscar Andres Benavides Parra

25/2/25, 22:25

Mail - OSCAR ANDRES BENAVIDES PARRA - Outlook

Maestrando en Gerencia del Talento Humano

Politécnico Gran Colombiano

oanbenavides@poligran.edu.co



Apéndice 2.

Cuestionario – Tipos de liderazgo

Introducción						
<p>Reciba un cordial saludo. Está siendo invitado como informante para el desarrollo de una investigación en donde se busca indagar acerca de los tipos de liderazgos en una universidad de la ciudad de Ibagué. Se solicita que la respuesta sea totalmente objetiva, clara, honesta y que realmente represente su punto de vista. Marque con una “X” la valoración que merece cada una de las siguientes afirmaciones, de 1 a 5, siendo la escala de valoración son sigue.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 						
Afirmaciones		Valoración				
1.	En la institución existe un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina	1	2	3	4	5
2.	Se cuenta con un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	1	2	3	4	5
3.	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	1	2	3	4	5
4.	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	1	2	3	4	5
5.	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	1	2	3	4	5
6.	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	1	2	3	4	5
7.	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	1	2	3	4	5
8.	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	1	2	3	4	5
9.	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	1	2	3	4	5
10.	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	1	2	3	4	5
11.	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.”	1	2	3	4	5
12.	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	1	2	3	4	5
13.	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	1	2	3	4	5

14.	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	1	2	3	4	5
15.	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	1	2	3	4	5
16.	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	1	2	3	4	5
17.	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	1	2	3	4	5
18.	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	1	2	3	4	5
19.	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.	1	2	3	4	5
20.	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	1	2	3	4	5
21.	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	1	2	3	4	5
22.	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.”	1	2	3	4	5
23.	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	1	2	3	4	5
24.	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	1	2	3	4	5
25.	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la entidad.	1	2	3	4	5
26.	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	1	2	3	4	5
27.	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	1	2	3	4	5
28.	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	1	2	3	4	5
29.	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	1	2	3	4	5
30.	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	1	2	3	4	5
31.	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	1	2	3	4	5
32.	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

Apéndice 3.

Consentimiento informado

Reciba un cordial saludo. Está siendo invitado como infórmate clave en una investigación a nivel de maestría denominada: Estrategia de gestión del talento humano desde el enfoque del liderazgo transformacional en el talento humano en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Ibagué. Adelantada por el investigador Oscar Andrés Benavides Parra. El desarrollo de la misma requiere la recolección de información de actores clave del contexto en donde se lleva a cabo. Los participantes deberán brindar información relacionada con los estilos de liderazgo, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Su participación es totalmente libre y voluntaria, con lo cual está en la autonomía de decidir participar o no, como también de retirarse del proceso si así lo desea.
- La participación no representa beneficios económicos o materiales, es totalmente libre.
- La recolección de información es totalmente anónima.
- Los asuntos indagados no poseen preguntas sensibles que puedan significar riesgo alguno para los participantes.
- Los datos suministrados por los participantes son de carácter y uso estrictamente académico, y serán resguardados por el investigador.
- El tratamiento de datos se realiza según las normas de habeas data y la normatividad que la rige (Ley 1581 de 2012 y Decreto 1377 de 2013).
- Para participar en la recolección de información debe aceptar que ha sido informado sobre las implicaciones y objetivo de su participación.

