



Comprensión de la incidencia de los Tipos de Liderazgo en los Resultados del Proyecto A-Guajira,

Alta Guajira, Colombia

Jorge Yezid Medina Medina

Luis Jhohan Venegas Tobar

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

Sub línea de investigación: Investigación en liderazgo, comunicación y emprendimiento con
sentido social

Emprendimiento social como responsabilidad social empresarial

Comprensión de la incidencia de los Tipos de Liderazgo en los Resultados del Proyecto A-Guajira,
Alta Guajira, Colombia.

Jorge Yezid Medina Medina

Luis Jhohan Venegas Tobar

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en gerencia de la
innovación en proyectos

Director

Dr. Miguel Alejandro Espinosa Rodríguez

Codirector

Dr. Hugo Alejandro Muñoz Bonilla

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

2023

1 Dedicatoria

Sin lugar a duda y en primer lugar dedicamos esta tesis a Dios y a la vida por permitirnos y darnos la fortaleza para enfrentar este reto de encaminarnos en una constante capacitación y adquisición de nuevos conocimientos que abren nuestras perspectivas y horizontes, con la noble finalidad de ayudar a hacer una sociedad diferente con mayores oportunidades y retos para todos.

De igual manera es dedicada también a las comunidades que como la protagonista de nuestra investigación, necesitan una mirada desde la academia y otras instancias o instituciones para que se hagan visibles, no solo todas sus necesidades y carencias, sino que también se vea en ellos a todas las personas luchadoras que, con gran esfuerzo y a pesar de sus limitaciones, trabajan arduamente por aprender y aplicar ese conocimiento en el óptimo desarrollo de sus comunidades.

2 Agradecimientos

A nuestras familias por apoyarnos y acompañarnos en esta parte tan importante de nuestras carreras y a su comprensión por la sustitución de tiempo de calidad de compartir con ellos para cumplir con nuestras actividades académicas.

Especial agradecimiento a los profesores, Miguel Alejandro Espinosa y Hugo Alejandro Muñoz quienes con su gran experiencia, conocimientos y amor por la docencia han logrado motivarnos y guiarnos para seguir adelante en este camino de formación especializada, logrando los mejores resultados.

Especial agradecimiento a Myriam Roció Niño González por su ayuda y apoyo en los análisis de los resultados, su aporte fue una gran ayuda para finalizar este proceso educativo.

No menos importante agradecer a nuestra Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, por permitirnos hacer parte importante de ella y avanzar en nuestro desarrollo personal y profesional, proveyéndonos de herramientas académicas y cognitivas para lograr el máximo desarrollo de nuestro potencial.

A la fundación social keralty que nos permitió obtener la información del proyecto A-Guajira y tener acceso a sus gestores de salud para poder realizar nuestro trabajo de investigación.

Tabla de contenido

1	<i>Dedicatoria</i>	3
2	<i>Agradecimientos</i>	4
3	<i>Lista de tablas</i>	11
4	<i>Lista de figuras</i>	13
5	<i>Lista de anexos</i>	15
6	<i>Resumen</i>	17
7	<i>Abstract</i>	19
8	<i>Introducción</i>	20
9	<i>Planteamiento del problema</i>	22
9.1	Teniendo en cuenta la resolución de la ONU	30
9.2	Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)	31
9.3	La Responsabilidad Social Empresarial	32
9.4	Fundaciones	32
9.5	Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas	37
9.6	Fondo de aportes voluntarios de las naciones unidas para las comunidades indígenas	37
10	<i>Descripción del problema</i>	38
10.1	Contexto Regional	38

10.2 Factores sociales que influyen en la salud de los pueblos indígenas	46
10.3 Información y socialización de programas de salud	47
10.3.1 FILAC	47
10.3.2 Fondo indígena para el desarrollo de los pueblos indígenas de américa latina y el caribe	
48	
10.4 Contexto local	48
10.4.1 Población indígena en Colombia	49
10.4.5 Tipo de Afiliación	54
10.4.6 Atención en salud para la población indígena	55
10.4.7 Atenciones en las poblaciones indígenas	55
10.4.8 Detalle de diagnósticos en el Registro Individual de Prestación de servicios – RIPS	56
10.4.9 Enfermedades en los Niños y las Niñas	58
10.4.10 Jóvenes indígenas	58
10.4.11 Enfermedades en los adultos indígenas	59
10.4.12 Enfermedades en los adultos mayores indígenas.	60
10.4.13 Enfermedades en Hombres indígenas	61
10.4.14 Enfermedades en Mujeres indígenas	62
10.4.15 Salud mental en la población indígena.....	63
10.4.16 Población de estudio.....	65
10.4.17 Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN)	70
10.4.18 Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC)	70
10.4.19 Organización Nacional Indígena de Colombia (ONIC).....	71
10.4.20 Organización de los Pueblos Indígenas de la Amazonía Colombiana (OPIAC).....	71
10.4.21 Natura – Programa Amazonia.....	71

Comprensión de la incidencia de los Tipos de Liderazgo en los Resultados del Proyecto A-Guajira	7
10.4.22 Postobón	72
10.4.23 Ecopetrol	72
11 La pregunta de investigación.....	73
12 Los objetivos de investigación	73
12.1.1 Objetivo general	73
12.1.2 Objetivos específicos.....	73
13 Justificación de la investigación.....	73
14 Revisión literaria.....	74
15 Marco Teórico.....	79
15.1 El liderazgo según Bass	90
15.2 Modelos de Liderazgo	93
15.3 Instrumentos para la evaluación del liderazgo.....	96
15.3.1 Grid gerencial de Blake y Mouton.....	96
15.3.2 CELID – Cuestionario de estilos de liderazgo	97
15.3.3 CONLID – Cuestionario de conductas de los líderes	98
15.3.4 CAMIN – Cuestionario de estilos de liderazgo	98
15.3.5 POTENLID – Escalada de potencial para liderar	99
15.3.6 MLQ	101
16 Metodología.....	103
16.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	104
16.2. Población y muestra	105

Comprensión de la incidencia de los Tipos de Liderazgo en los Resultados del Proyecto A-Guajira	8
16.2.1. Definición de la población.....	105
16.2.1.1. Población del programa.	106
16.2.1.2. Gestores del programa.....	106
16.3. Cálculo y selección de la muestra	106
16.4. Instrumento(s)	107
16.4.1. Variables	108
16.4.1.1. Variables del Liderazgo Transformacional.	108
16.4.1.2. Variables del Liderazgo desarrollo – transaccional	109
16.4.1.3. Variables del liderazgo correctivo - evitador (Laissez-Faire)	109
16.4.2. Otros resultados con MLQ.....	110
16.5. Descripción de procedimientos	110
16.6. Análisis de información.....	111
16.7. Consideraciones éticas.....	112
16.7.1. Análisis de consideraciones éticas	112
17 Resultados.....	113
17.1 Caracterizar los estilos de liderazgo de los gestores de salud del proyecto.	113
17.1.1 Método de Cálculo	113
17.1.2 Hallazgos Principales Análisis detallado	118
17.1.2.3 Análisis del Liderazgo Evasivo Pasivo:	119
17.2 Establecer los índices de resultados obtenidos en el Proyecto A-Guajira, Alta Guajira, Colombia.	119

Comprensión de la incidencia de los Tipos de Liderazgo en los Resultados del Proyecto A-Guajira	9
17.3 Identificar el tipo de relación existente entre los Tipos de Liderazgo y los niveles de Resultados del Proyecto A-Guajira, Alta Guajira, Colombia.	124
17.3.1 Análisis estadístico	127
17.3.2 Correlación de los indicadores vs el tipo de liderazgo	140
18 Discusiones y Análisis	146
18.1 Contexto Cultural y Liderazgo	146
18.2 Liderazgo en la Gestión de Salud	147
18.3 Liderazgo y Objetivos del Proyecto	148
18.4 Sostenibilidad y Liderazgo	148
18.5 Adaptabilidad y Respuesta a Desafíos	148
18.6 Evaluación de la Efectividad del Liderazgo	149
18.7 Liderazgo y Colaboración Interorganizacional	149
18.8 Tecnología, Innovación y Liderazgo	150
19 Propuesta de Proceso de Monitoreo de Liderazgo	150
19.1 Formularios para Garantizar el Proceso de Monitoreo	151
20 Conclusiones	153
20.1 Conclusiones contra los objetivos del estudio	154
20.2 Conclusiones contra la pregunta de estudio	155
21 Recomendaciones	156
21.1 Fomentar el Liderazgo Transformacional	156

Comprensión de la incidencia de los Tipos de Liderazgo en los Resultados del Proyecto A-Guajira	10
21.2 Programas de Capacitación Continua	156
21.3 Evaluación y Seguimiento	156
21.4 Herramientas de Gestión Culturalmente Apropriadas.....	157
22 Trabajos Futuros	157
22.1 Comparación entre Comunidades	157
22.2 Modelos de Liderazgo Híbridos	157
22.3 Herramientas Tecnológicas para el Monitoreo	157
22.4 Impacto del Liderazgo en la Sostenibilidad del Proyecto	158
23 Referencias.....	158
24 Anexos	167

Comprensión de la incidencia de los Tipos de Liderazgo en los Resultados del Proyecto A-Guajira	11
---	----

3 Lista de tablas

Tabla 1: Representación por departamentos.....	49
Tabla 2: Tabla de representación por departamentos.....	50
Tabla 3: Tabla de comparación de modelos de gestión	81
Tabla 4: Elementos para definición modelos de gestión, Birkinshaw y Goddard (2009).....	83
Tabla 5: Estructura de las organizaciones Mintzberg (1979)	88
Tabla 6: Teorías de liderazgo según Bass (1990)	90
Tabla 7: Modelos de liderazgo Bass (1990)	91
Tabla 8: Instrumentos para la evaluación de liderazgo	99
Tabla 9: Dimensiones del instrumento	102
Tabla 10: Estructura factorial del MLQ -5X	103
Tabla 11: Estructura factorial del MLQ -5X	104
Tabla 12: Estructura factorial del MLQ -5X	104
Tabla 13: Técnicas e instrumentos utilizados.....	108
Tabla 14: Tabla de análisis y clasificación de respuestas	114
Tabla 15: Resultado de Liderazgo.....	115
Tabla 16: Análisis y clasificación de respuestas.....	115
Tabla 17: Resultados de análisis de liderazgo del coordinador del proyecto	116
Tabla 18: Lista de clasificación de liderazgo por gestor	117
Tabla 19: Tabla de clasificación de líder del proyecto	118

Comprensión de la incidencia de los Tipos de Liderazgo en los Resultados del Proyecto A-Guajira	12
---	----

Tabla 20: Análisis de los indicadores clasificados para descender comparados por año	120
<i>Análisis de los indicadores clasificados para descender comparados por año</i>	
Tabla 21: Análisis de promedios de los indicadores	121
Tabla 22: Análisis estadístico de entre las comunidades de estudio	121
Tabla 23: Tabla indicadores a mejorar	123
Tabla 24: Análisis estadístico de indicadores por comunidad	123
Tabla 25: Análisis descriptivo de normalidad	125
Tabla 26: Prueba de normalidad Indicador Infecciones respiratorias agudas (IRA)	128
Tabla 27: Grado de Correlación IRA	129
Tabla 28: Pruebas de normalidad para los indicadores de seguimiento de la fundación Keralty	131
Tabla 29: Análisis descriptivo de normalidad para los indicadores de la fundación Keralty	135
Tabla 30: Correlaciones no paramétricas de los indicadores de la fundación Keralty	140

4 Lista de figuras

Figura 1: Comunidades indígenas en el mundo	23
Figura 2: Mortalidad infantil por cada mil en diversas comunidades indígenas.....	25
Figura 3: Mortalidad por epidemias relacionadas con el contacto entre poblaciones indígenas de la Gran Amazonía	26
Figura 4: Comunidades indígenas continente africano: Acceso instalaciones de salud	27
Figura 5: Comunidades indígenas continente asiático: Acceso instalaciones de salud	28
Figura 6: Comunidades indígenas continente Sudamérica: Acceso instalaciones de salud	29
Figura 7: Años de creación, por tipo de fundación	33
Figura 8: Numero de fundaciones creadas por año	34
Figura 9: Porcentajes de fundaciones según tipo	35
Figura 10: Porcentajes de tipos de fundaciones	36
Figura 11: América Latina -Abya Yala (9 países): Población indígena y no indígena en situación de pobreza (En porcentajes).....	39
Figura 12: Interacciones de los principales determinantes de la salud y los senderos que resultan en inequidades	40
Figura 13: Comparación de 14 países sobre la proporción de madres jóvenes de 15 a 24 años por condición étnica. Ronda de censos 2000	41
Figura 14: Comparación de 14 países sobre la proporción de madres jóvenes en unión (de 15 a 24 años) por condición étnica. Ronda de censos 2000	42
Figura 15: Comparación de 14 países sobre la proporción de madres jóvenes de 15 a 19 años respecto del total de mujeres con hijos, por condición étnica. Ronda de censos 2000	42
Figura 16: Mujeres de 15 a 19 años que han oído hablar del sida. Indígenas y total	43

Figura 17: Mujeres de 15 a 19 años que saben que el condón puede evitar el contagio, entre las que han oído hablar de sida. Indígenas y total	44
Figura 18: Población indígena según entidad territorial.....	49
Figura 19: Participación de la población indígena en el total departamental	51
Figura 20: Relación de hombres vs mujeres.....	52
Figura 21: Tasa de Afiliación al SGSSSS de la población indígena según entidad territorial	53
Figura 22: Promedio de atenciones. Población indígena vs Población General	55
Figura 23: Boletines poblacionales: Población indígena Corte a diciembre 2019	57
Figura 24: Niñas y Niños indígenas atendidas en el 2019	58
Figura 25: Jóvenes indígenas atendidos según diagnostico principal, 2019	59
Figura 26: Adultos indígenas atendidos según diagnostico principal, 2019	60
Figura 27: Adultos Mayores indígenas atendidos según diagnostico principal, 2019	61
Figura 28: Hombres indígenas atendidos según diagnostico principal, 2019	62
Figura 29: Mujeres indígenas atendidas según diagnostico principal, 2019	63
Figura 30: Población indígena diagnosticada con enfermedades mentales, 2019.....	64
Figura 31: Distribución de diagnósticos sobre salud mental en población indígena según entidad territorial, 2019.....	64
Figura 32: Ubicación geográfica pueblos wayuu	66
Figura 33: Proporción de la población Wayuu NBI y SM (Dane2018)	68
Figura 34: Ciclo PDCA	85
Figura 35: Gestión de Procesos de Negocio – BPM	86
Figura 36: Modelo de organización de Mintzberg	87

5 Lista de anexos

Anexo: 1 Autorización de la fundación Keralty	168
Anexo: 2 Cuestionario Multifactor para liderazgo Lider - Luisiana Cubillon.....	169
Anexo: 3 Cuestionario Multifactor para liderazgo - Luisiana Cubillon	171
Anexo: 4 Cuestionario Multifactor para liderazgo Lider - Wilson Fernandez	175
Anexo: 5 Cuestionario Multifactor para liderazgo - Wilson Fernández.....	177
Anexo: 6 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder - Isaac Zambrano	181
Anexo: 7 Cuestionario Multifactor para liderazgo - Isaac Zambrano.....	183
Anexo: 8 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder - Naidels Zambrano.....	187
Anexo: 9 Cuestionario Multifactor para liderazgo - Naidels Zambrano	189
Anexo: 10 Cuestionario Multifactor para liderazgo Lider - Eluz Fernandez.....	193
Anexo: 11 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Eluz Fernández	195
Anexo: 12 Cuestionario Multifactor para liderazgo Lider - Lauren Freyle	200
Anexo: 13 Cuestionario Multifactor para liderazgo - Lauren Freyle	202
Anexo: 14 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder – Dailin Fernández	206
Anexo: 15 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Dailin Fernández.....	208
Anexo: 16 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder – Mayelis Suarez	212
Anexo: 17 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Mayelis Suarez	214
Anexo: 18 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder – Ivan Delgado	218
Anexo: 19 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Ivan Delgado	220
Anexo: 20 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder – Silvia Rodriguez	224

Comprensión de la incidencia de los Tipos de Liderazgo en los Resultados del Proyecto A-Guajira	16
Anexo: 21 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Silvia Rodriguez	226
Anexo: 22 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder – Licibeth Palmar	230
Anexo: 23 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Licibeth Palmar.....	232
Anexo: 24 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder – Silenes Fernández.....	236
Anexo: 25 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Silenes Fernández	238
Anexo: 26 Licencia de formulario MLQ.....	242
Anexo: 27 Carta de Mind Garden - Licencia	243

6 Resumen

Este trabajo surge como una propuesta para analizar una estrategia gerencial creada e implementada por la fundación social Keralty, la cual busca como parte de su responsabilidad social y objetivos corporativos, diseñar y apoyar labores en las comunidades más vulnerables de Colombia, inicialmente con jornadas atención médica dentro de las comunidades pero esta al ver que realmente no se generaba ningún impacto real dentro de las comunidades en las que tenían presencia, buscaron generar una nueva forma o estrategia con la cual realmente se pueda impactar y generar una solución perdurable en el tiempo.

Dentro del trabajo conocemos a las comunidades indígenas Yorijarú y Kulesiamana de la alta Guajira, en las cuales se implementó esta nueva estrategia gerencial como piloto para validar si realmente era efectivo, donde se apuntaba a generar un cambio en la mentalidad de los integrantes de la comunidad, más allá de intervenir en procesos que no garantizaban soluciones válidas en el tiempo ya sea por sus costumbres o formas ancestrales para manejar la salud, busca capacitar a promotores de salud los cuales son escogidos desde la misma comunidad para ser representantes de salud y con los conocimientos adquiridos prestar un servicio social a la misma comunidad donde viven. La fundación diseña e implementa varias herramientas en diferentes temas de salud que permiten de una forma lúdica a los promotores socializar en sus comunidades los términos o conocimientos adquiridos buscando que estos sean asumidos por las comunidades y mejoren la calidad de vida dentro de la comunidad y resaltando los tipos de liderazgo que pueden coadyuvar con el cumplimiento de los objetivos planteados por la fundación dentro de su programa social.

Comprensión de la incidencia de los Tipos de Liderazgo en los Resultados del Proyecto A-Guajira	18
---	----

Palabras clave: Comunidad, Grupo minoritario, Amerindio, Organización y método, Salud, Salud materno-infantil.

7 Abstract

This work arises as a proposal to analyze a model created and implemented by the social foundation Keralty, which seeks as part of its social responsibility and corporate objectives, to design and support work in the most vulnerable communities of Colombia, initially with medical care days within the communities but seeing that it did not really generate any real impact within the communities in which they had presence, they sought to generate a new form or model with which they can really impact and generate a lasting solution over time.

Within the work we know the Yorijará and Kulesiamana indigenous communities of the upper Guajira, where this new model was implemented as a pilot to validate if it was really effective, where it aimed to generate a change in the mentality of the members of the community, Beyond intervening in processes that did not guarantee valid solutions over time either by their customs or ancestral ways to manage health, it seeks to train health promoters who are chosen from the same community to be health representatives and with the knowledge acquired provide a social service to the same community where they live. The foundation designs and implements several tools in different health topics that allow in a playful way the promoters to socialize in their communities the terms or knowledge acquired seeking that these are assumed by the communities and improve the quality of life within the community and highlighting the types of leadership that can contribute to the fulfillment of the objectives set by the foundation within its social program.

Keywords: Amerindian, Amerindian, Community, Minority group, Organization and method, Health, Maternal and child health.

8 Introducción

La situación de desprotección de las poblaciones vulnerables que se presentan no solo en Colombia sino a nivel mundial, deberían despertar el interés de la sociedad en general, pero desafortunadamente no es así, y por esta razón si es apenas conocida y nombrada en los medios periodísticos, por eso el interés por presentar este proyecto de la Ata Guajira con la finalidad de sensibilizar a los lectores de nuestro trabajo de investigación sobre la existencia de estas situaciones y del aporte que la empresa privada hace para estas comunidades, debido al histórico abandono estatal al que han sido sometidas esas poblaciones, por la falta de inversión o por que la corrupción de los dirigentes no permiten que lleguen los recursos para realizar los proyectos necesarios para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

El problema de investigación, hace referencia a la población Wayuu en la alta Guajira la cual presentaba un alto índice de morbilidad y mortalidad por diferentes tipos de enfermedades que son prevenibles, donde son afectados principalmente la niñez, jóvenes y mujeres, con origen a factores mencionados ampliamente en la investigación, como son; el precario acceso al agua potable y saneamiento básico, mala alimentación y nutrición, la pobreza, el bajo nivel educativo y la casi inexistente presencia del estado con programas que solventen o mitiguen estas falencias en la población.

Por esta razón y para la investigación en el proyecto planteamos esta pregunta de investigación; ¿Cuál es la influencia que ejerce los tipos de liderazgo de los gestores de salud en el cumplimiento de los objetivos del proyecto A-guajira de la fundación social Keralty en las comunidades indígenas Yorijará y Kulesiamana de la alta Guajira?

Además, justificamos la investigación en el proyecto A-Guajira porque esta problemática en el sector salud la viven muchas poblaciones vulnerables en nuestro país y por nuestro sentido humanitario y en busca del bienestar colectivo, se pretende identificar aquellas buenas prácticas y casos de éxito que se den dentro del proyecto A-Guajira, con la finalidad de que sean tenidas en cuenta en futuros proyectos sociales, advirtiendo que cada caso y población es diferente, por ello aunque estas prácticas puedan ser una guía, se deben realizar los ajustes necesarios para que se adapten a las necesidades identificadas.

Por esta necesidad de identificar las buenas prácticas los objetivos de la investigación van desde realizar el análisis integral de los tipos de liderazgo ejercidos por los gestores de salud y los resultados obtenidos revisando de manera crítica los factores metodológicos, caracterizando el estilo de cada uno de ellos, estableciendo los índices de resultados e identificando, además, la relación existente entre el tipo de liderazgo y los niveles de resultados del proyecto.

En la revisión literaria encontramos estudios de diversos países latinoamericanos como Chile, Paraguay, Bolivia y otros de nuestro país que van desde temas como; liderazgo en el desarrollo comunitario, atención primaria en salud, el multiculturalismo y la autonomía mapuche en salud, liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales, otro que habla acerca de la vulneración de los derechos fundamentales en las etnias indígenas del departamento del putumayo ante la presencia y actividad de la industria de hidrocarburos, estos estudios son de diversos temas, pero en si recalca el liderazgo de las personas de la comunidad y que hacen aportes importantes a otras comunidades con situaciones similares.

9 Planteamiento del problema

La situación actual de los indígenas en el mundo muestra que sufren las mayores tasas de pobreza con respecto a otras poblaciones, carencia de tierras por desplazamientos, malnutrición, niveles inferiores de alfabetización y menor acceso a los servicios de salud, las mujeres y hombres indígenas afrontan múltiples formas de discriminación debido a su cultura, clase y género, son los últimos en recibir inversiones públicas, no cuentan con servicios como salud, agua, saneamiento e infraestructura, viven en los mayores índices de pobreza, desplazamientos y descuido estatal (Amnistía Internacional, 2020).

Alrededor del mundo se estima que existen más de 360.000.000 de indígenas, siendo Asia el continente donde se encuentran dos tercios de los pueblos indígenas del mundo, con más de 2000 comunidades, se mostrará la distribución total por continentes en la actualidad, Asia 273.000.000, África 50.000.000, Oceanía 7.000.000, Europa 250.000, América 39.750.000 (Acciona, 2019).

La población indígena se encuentra ubicada en más de 90 países de los cinco continentes, siendo Asia (con China en primer lugar), el continente con más indígenas del mundo y Europa en el que menos habitan, Aunque es muy complicado saber la cantidad exacta de miembros pertenecientes a las comunidades indígenas y su ubicación, las diferentes estadísticas hablan que hay más de 370 millones de personas indígenas en el mundo repartidos en más de 5000 comunidades, y la mayoría de ellos que conforman el 6% de la población mundial y hacen parte del 15% de personas que viven en pobreza extrema (Banco Mundial, 2021).

Figura 1

Comunidades indígenas en el mundo



Figura 1. Ubicación de las comunidades indígenas en el mundo- sostenibilidad y desarrollo disponible (Acciona 2019).

Uno de los principales problemas de salud que presentan las comunidades indígenas es la diabetes, los estudios indican que más del 50% de la población mundial con más de 35 años de edad padece diabetes tipo 2 y en algunas comunidades indígenas, la diabetes ha alcanzado proporciones epidémicas, lo que pone en peligro la existencia misma de la comunidad (United Nations, 2022).

De forma simultánea la población indígena a nivel mundial debido a las condiciones de extrema pobreza se ve gravemente afectada por tuberculosis y su falta de tratamiento. Esta enfermedad que ataca primordialmente a las personas que viven en condiciones precarias, impacta al menos a 2.000 millones de personas en el mundo y se evidencia de forma más desproporcionada en los pueblos indígenas a nivel mundial, pese a que se han elaborado programas de lucha contra la tuberculosis, éstos no suelen beneficiar a los pueblos indígenas por factores relacionados con la pobreza, la dificultad para acceder a instituciones de salud, situaciones de precariedad en el hábitat, falta de acceso a los medicamentos, las barreras culturales, las diferencias de idioma y ubicación geográfica (United Nations, 2022). Factores que destacan junto con la insalubridad, la cual es más notoria al interior de las comunidades en la población femenina.

Los pueblos indígenas experimentan desproporcionadamente altos niveles de mortalidad materna e infantil, desnutrición, enfermedades cardiovasculares, VIH/SIDA y otras enfermedades infecciosas, como el paludismo y la tuberculosis (ONU 2021).

Figura 2

Mortalidad infantil por cada mil en diversas comunidades indígenas

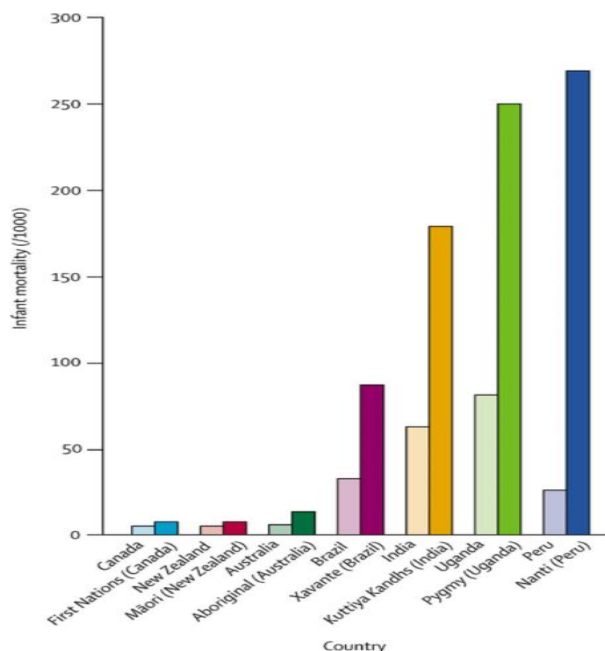


Figura 2. Mortalidad infantil por cada mil en diversas comunidades indígenas. Los desafíos que encontramos-The Lancet (2006).

Respecto a la mortalidad infantil en la gráfica de la Figura 2, los países con mayor índice de mortalidad.

Analizando este grafico identificamos que la mayor problemática se marca principalmente en países subdesarrollados, como los latinoamericanos, africanos y asiáticos, en donde se ve una mortandad infantil indígena mucho mayor con respecto a Canadá, nueva Zelanda y Australia, situación que se debería revisar para tomar los respectivos correctivos.

Figura 3

Mortalidad por epidemias relacionadas con el contacto entre poblaciones indígenas de la Gran Amazonía

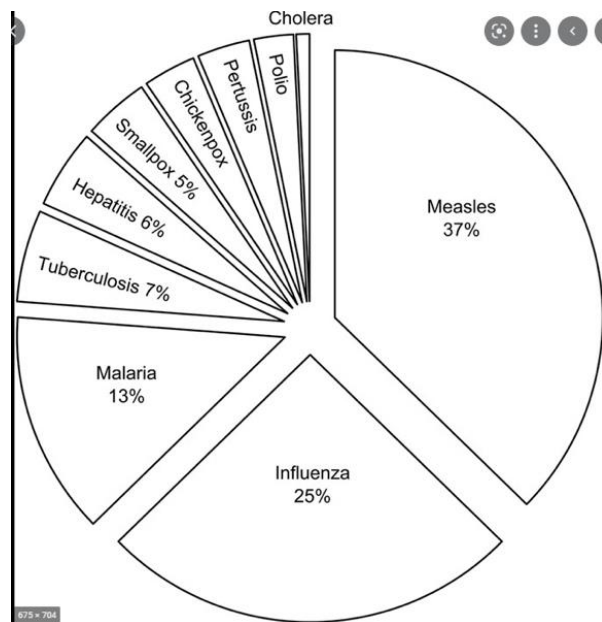


Figura 3. Mortalidad en comunidades indígenas relacionadas con el contacto entre poblaciones de la gran Amazonia. Walker, R., Sattenspiel, L. & Hill, K. (2015).

En esta grafica figura 3 se evidencia la participación de las Epidemias que se han presentado por el contacto entre comunidades indígenas de la amazonia, la enfermedad y su porcentaje de participación en la mortalidad: Measles 37% (sarampión), Influenza 25%, Malaria 13%, Tuberculosis 7%, Hepatitis 6%, Smallpox 5% (viruela), Chickenpox (varicela), Pertussis (tos ferina), Polio, Colera.

Un tema muy importante es el acceso a las instalaciones de salud de las comunidades indígenas a nivel mundial, crucial para detectar a tiempo las enfermedades y no dejar que pasen a mayor gravedad, por esta razón buscamos y traemos esta importante estadística:

Figura 4

Comunidades indígenas continente africano: Acceso instalaciones de salud

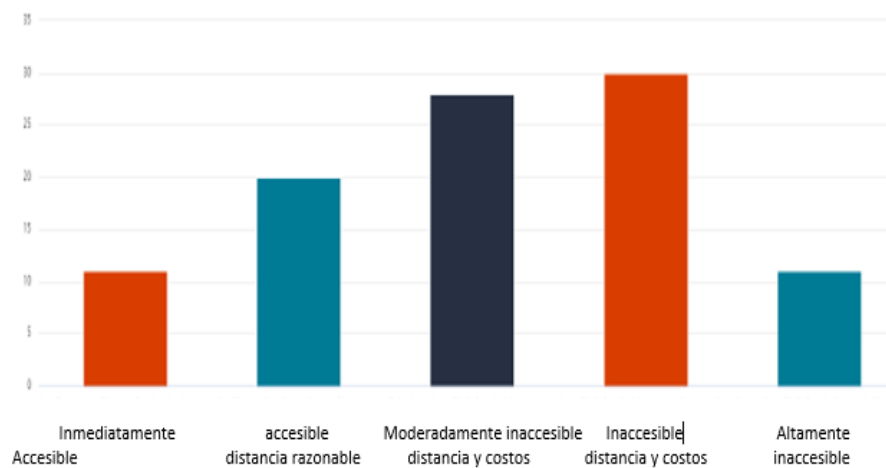


Figura 4. acceso a instalaciones de salud África. Navegador indígena-explorador de datos. (2018).

Como se puede ver en el continente africano apenas un 11% de la población indígena tiene acceso o cercanía inmediata a algún centro de asistencia médica, un 20% lo tienen de manera algo razonable, 27% moderadamente inaccesible, lo que quiere decir que con esfuerzo podrían llegar a estas instalaciones de salud, de manera inaccesible lo tiene el 30% de la población y casi imposible de acceder el 12% de estas comunidades indígenas africanas, lo que nos muestra un problema bastante importante para el tema de prevención y promoción en salud.

Figura 5

Comunidades indígenas continente asiático: Acceso instalaciones de salud

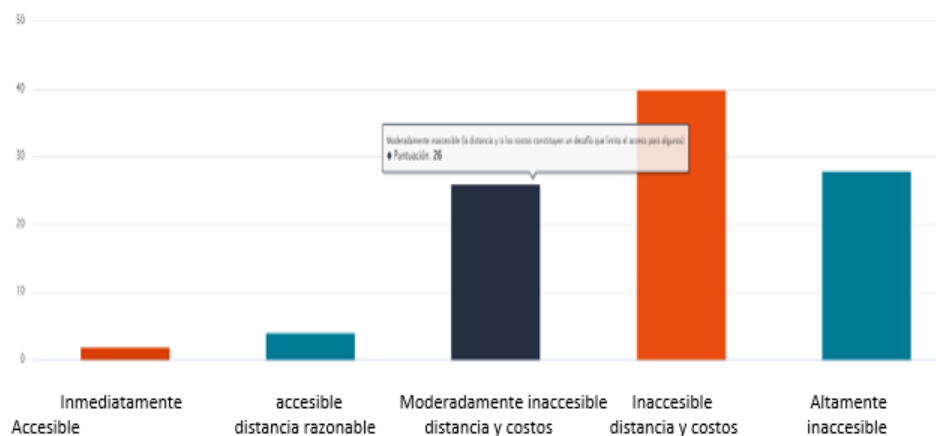


Figura 5. acceso a instalaciones de salud Asia. Navegador indígena-explorador de datos. (2018).

En esta figura del continente asiático se observa una situación aún más preocupante, ya que solo el 2% de la población indígena tiene acceso inmediato a instalaciones de salud, el 4% tendría acceso de manera razonable, el 26% ya es un poco inaccesible por la distancia y costos para llegar a estos puntos de atención en salud, el 40% ya es declarado inaccesible por las variantes antes afirmadas y un 28% se declara casi imposible su acceso por la distancia y el costo a asumir, situación bastante compleja presenta este continente.

Figura 6

Comunidades indígenas continente Sudamérica: Acceso instalaciones de salud

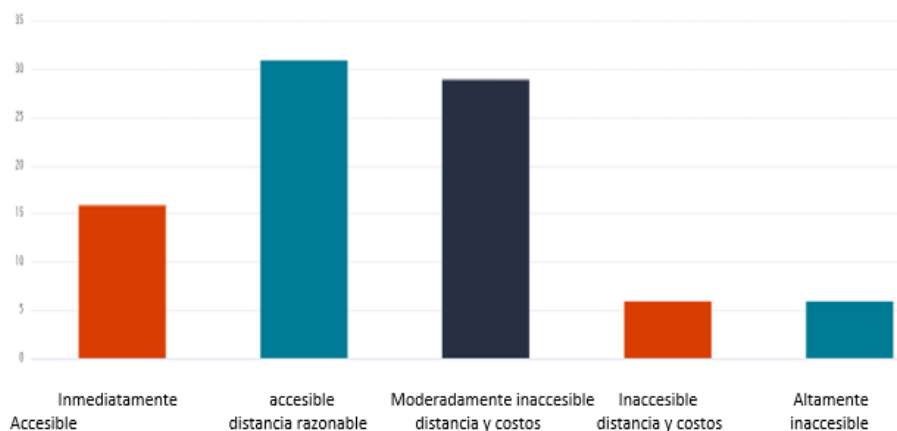


Figura 6. acceso a instalaciones de salud Sudamérica. Navegador indígena-explorador de datos. (2018).

Observando el continente sudamericano particularmente presenta una situación diferente que se debería observar más detenidamente, ya que nos dice que el 16% de la población tiene acceso inmediato a las instalaciones de salud, el 32% presenta un acceso de manera razonable, el 28% es un poco inaccesible por distancia y costos, apenas un 6% es bastante inaccesible por las variables antes afirmadas y otro 6% imposible de acceder, es decir muestra un panorama mucho más favorable para estas comunidades, pero como se afirma anteriormente se debe revisar más a fondo ya que el hecho de tener acceso a las instalaciones no implica que se reciba una atención de manera adecuada, ya que como en nuestro país Colombia muchas de estas instalaciones no tienen una dotación adecuada para atender las necesidades de la población.

La ONU fue el organismo que realizó una declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas llamada resolución 61/295 (2007) en donde se redactó un documento específico que abordó la protección de los pueblos indígenas a nivel internacional, afirmando que los pueblos indígenas son iguales a todos los demás pueblos y reconociendo al mismo tiempo el derecho de todos los pueblos a ser diferentes, a considerarse a sí mismos diferentes y a ser respetados como tales, también a que sean libres de toda discriminación.

9.1 Teniendo en cuenta la resolución de la ONU

Las comunidades indígenas tienen derechos como pueblos o como individuos, al disfrute pleno de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales reconocidos en la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de Derechos Humanos y las normas internacionales de derechos humanos, además tienen derecho a conservar y reforzar sus propias instituciones políticas, jurídicas, económicas, sociales y culturales, manteniendo a la vez su derecho a participar plenamente, si lo desean, en la vida política, económica, social y cultural del Estado y todas las demás declaraciones realizadas en dicha resolución (ONU, 2007).

Debido a la problemática tan importante ya observada en las anteriores estadísticas, en donde se muestra que los gobiernos y las entidades que deberían brindar un sistema de salud eficiente a las comunidades indígenas no lo están cumpliendo de manera adecuada.

El apoyo que se les brinda a estas comunidades es de resaltar que generalmente es provisto por ONG's, fundaciones o empresas que crean programas de asistencia, por lo cual tratan de subsanar o mitigar en gran medida los problemas de acceso a los servicios básicos de estas comunidades, pero que realmente son las ONG's o fundaciones, porque las empresas como parte de su

marco de responsabilidad social eligen crear programas de ayuda a la población vulnerable y por qué quieren asistir y ayudar a estas comunidades.

Los conceptos de qué es cada organización ONG's, Fundación o proyecto y en general se habla que son corrientes las cuales están en constante cambio adaptándose y buscando subsanar los problemas en los cuales tienen campos de acción, tales como asistencia social, ayuda jurídica de los pueblos, brigadas de asistencia y en general tratan de subsanar los problemas que tiene las poblaciones vulnerables.

9.2 Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Actualmente las ONGs fueron clasificadas según sus acciones específicas las cuales se convirtieron en ONGD y ONGH. el primer tipo se refiere a todas aquellas organizaciones que están únicamente orientadas al desarrollo sostenible y la protección de los pueblos, el segundo grupo está relacionados con la protección de los derechos humanos en el impulso de leyes o acuerdos que permitan la dignificación de los pueblos más vulnerables por ejemplo los pueblos indígenas.

Al revisar un poco de historia de estas organizaciones surgieron como una forma de representar a los pueblos dentro de los ámbitos internacionales y los sectores de la sociedad civil en uno o más países. estas organizaciones también tratan de socializar el derecho internacional de los derechos humanos o apoyar a los polos vulnerables por las violaciones que son objeto ya sea de forma física o legal, por lo cual también se observan a las ONG como representantes de las víctimas y son las encargadas de socializar y visibilizar los problemas que aquejan actualmente a los pueblos más vulnerables generando así iniciativas para la mejorar los procesos de asistencia y ayuda hacia los pueblos vulnerables o generando también canales de atención y participación de estos pueblos dentro de la sociedad actual (Gonzales, 1997).

9.3 La Responsabilidad Social Empresarial

Si se revisa este concepto que se aplica a las políticas actuales dentro de las empresas más grandes o representativas en los diferentes mercados que no se tiene un concepto general, ni un concepto absoluto que defina cómo se plantea este tipo de concepto por lo cual se puede afirmar que “no existe una definición única acerca de lo que la responsabilidad social empresarial (RSE), sino que se trata de un concepto en permanente evolución y desarrollo” (IARSE, 2004) (Pinzon, 2022).

Como una consecuencia de no tener una definición clara se puede definir que el RSE apunta a definir o catalogar una empresa Como un ente corporativo que tiene unos derechos y deberes ante la sociedad por lo cual toda acción que emprenda esta empresa debe estar dentro de los parámetros legales establecidos por el estado donde ejerza su influencia y es menester reconocer que todas sus acciones alteran el entorno tanto al interior o como al exterior ya sea dentro de la escena medioambiental económica social o política y por tal motivo se debe ejercer esa influencia de forma ética y responsable.

9.4 Fundaciones

Las fundaciones se definen como una entidad jurídica la cual se caracteriza por ser organizaciones sin ánimo de lucro y que no le genera ningún tipo de beneficio a sus fundadores. Los recursos de estas organizaciones son netamente donaciones de diferentes orígenes, los cuales deben ser de origen legal y estas organizaciones pueden cobrar como parte de sus servicios prestados, pero estos dineros deben ser destinados a el funcionamiento de la misma organización.

Cuando observamos las fundaciones se pueden clasificar según su objeto social, aunque es mejor abordarlas según su tipo basado en el origen de la misma ya que casi todas las fundaciones no se concentran en un solo objeto social sino también bien buscan abarcar con sus programas el mayor beneficio social disponible, así que quedaría como fundación de tipo familiar, es de clasificación totalmente privada y se gestiona con fondos privados aportados por la familia fundadora, fundación independiente, se define como una entidad jurídica independiente sin ánimo de lucro el cual no tiene socios ni accionistas, fundación corporativa o empresarial, creadas por una empresa o grupo empresarial las cuales no tiene ninguna afiliación o influencia de la empresa fundadora, fundación comunitaria, definidas para trabajar por el bien comunitario y apoyan financieramente a otras organizaciones, fundaciones vinculadas al gobierno, son de características gubernamentales que fueron o son apoyadas por el estado ya sea en difusión o fondos (Villar, 2018).

Figura 7

Años de creación, por tipo de fundación

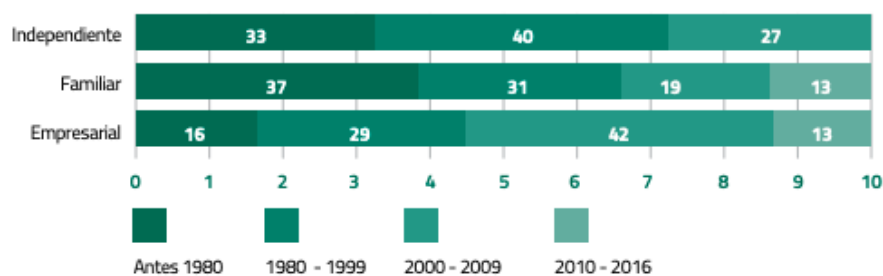


Figura 7: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GRP (Villar, 2018)

Dentro de la comparación que se realiza en la figura 7 se evidencia una creación de fundaciones empresariales en mayor medida en los años 2000 al 2010 y las fundaciones familiares al comienzo de los años a 1980.

Figura 8

Numero de fundaciones creadas por año

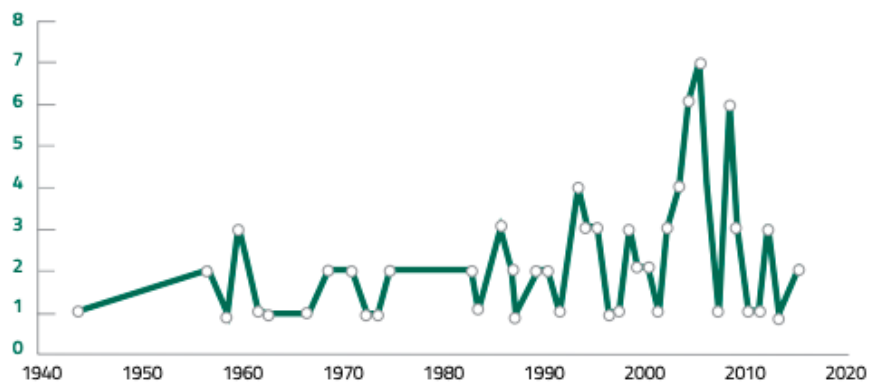


Figura 8: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GRP. (Villar, 2018)

Desde el año 1940 que se tiene registro de la creación de fundaciones se evidencia una tendencia al alza en la creación, aunque después del año 2000 se aumenta drásticamente la creación de instituciones coincidiendo con la entrada de la responsabilidad social y la creación de fundaciones por parte de empresas.

Figura 9
Porcentajes de fundaciones según tipo

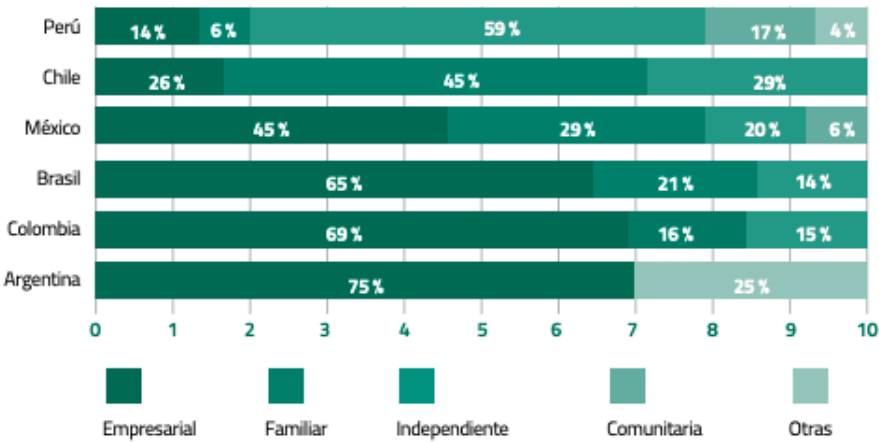


Figura 9: Elaborado a partir de la información de GIFE, 2015; CIESC, 2017; AFE, 2017; Universidad del Pacífico, 2017; CEFIS, 2017; GDFE/RACI, 2012

Dentro de la revisión de los datos se concluye que en varios países por su cultura occidental tienen un alto índice de creación de fundaciones por la empresa privada comparado con por ejemplo el país Perú que se evidencia por su cultura más rural un alto índice de creación de fundaciones comunitarias.

Figura 10
Porcentajes de tipos de fundaciones

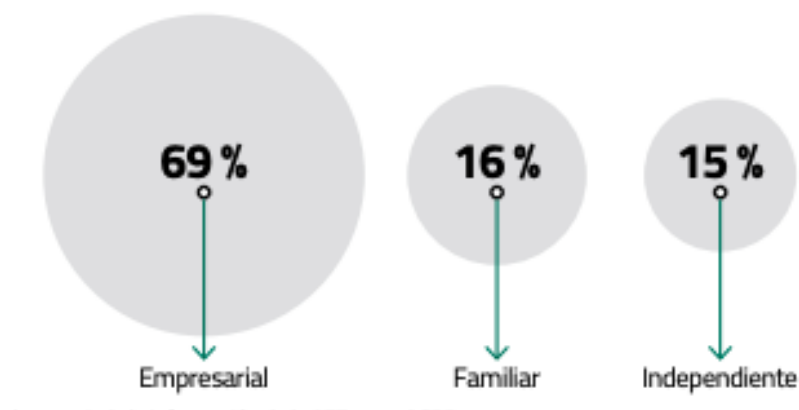


Figura 10: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GRP (Villar, 2018).

Al consolidar la información de las fundaciones se evidencia que en gran porcentaje, la creación de fundaciones viene por la empresa privada, seguido por las fundaciones de tipo familiar e independientes por lo que describiremos brevemente algunas instituciones que ayudan o apoyan las comunidades indígenas a nivel mundial.

IWGIA es una organización mundial que vela por los derechos humanos de las comunidades indígenas y se dedica a promover, proteger y defender los derechos de las comunidades indígenas.

Fundada en 1968 IWGIA trabaja con las organizaciones indígenas e instituciones internacionales para buscar el reconocimiento y la implementación de los derechos de los pueblos indígenas. También apoya a los pueblos indígenas a través de una sólida documentación, desarrollando sus capacidades y la

promoción a nivel local, regional e internacional. Para cumplir con esta misión, brindamos información, capacitamos y defendemos a las organizaciones indígenas a través de alianzas a nivel mundial.

Creada por un grupo de antropólogos debido al genocidio de pueblos indígenas que se estaba llevando a cabo en el Amazonas. El principal objetivo era establecer una red de investigadores y activistas de derechos humanos para hacer un seguimiento y dar a conocer situación de los pueblos indígenas y buscar una mejora para que se le respeten sus derechos (IWGIA, 2021).

9.5 Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas

(IPAF) Este es un instrumento innovador de financiación que permite a los indígenas encontrar soluciones a los problemas que enfrentan ya que financian pequeños proyectos que permiten el desarrollo autónomo, apoya proyectos desarrollados por los indígenas y sus comunidades, con donaciones entre USD 20.000 Y USD 50.000, estos proyectos se basan en cultura, identidad, conocimientos y recursos naturales de estos pueblos (FIDA, 2022).

9.6 Fondo de aportes voluntarios de las naciones unidas para las comunidades indígenas

Busca aportar una ayuda económica a los representantes de las comunidades indígenas para que participen en las conferencias de las Naciones Unidas. Este fondo fue creado en diciembre de 1985. Funciona con las contribuciones voluntarias de Gobiernos, ONG y entidades privadas y públicas, se creó como apoyo para la participación del “Grupo de Trabajo sobre Cuestiones Indígenas de la Subcomisión de Promoción y Protección de los Derechos Humanos”. No obstante, con el tiempo se amplió su mandato a otras conferencias y reuniones para los pueblos indígenas (docip, 2021).

Se observa que estas comunidades carecen de reconocimiento formal de sus tierras, territorios y recursos naturales, son los últimos en recibir inversiones públicas, en servicios como la salud, agua, saneamiento e infraestructura, viven en los mayores índices de pobreza, desplazamientos y descuido estatal.

10 Descripción del problema

10.1 Contexto Regional

En la región de las Américas los pueblos indígenas continúan sufriendo de discriminación y de exclusión de los servicios básicos que se consideran como fundamentales tales como acceso a los servicios de agua potable y alcantarillado, luz, saneamiento, educación, vivienda y acceso a centros de salud, impactando directamente en la calidad de vida de los miembros de las comunidades. Presentan niveles elevados de pobreza incluso de mendicidad. No cuentan con empleos formales u ocupan empleos con baja remuneración en los países de América latina.

En la actualidad los pueblos indígenas representan alrededor del 17% de las personas que viven en pobreza extrema en América Latina en contraste a que representan del 8% del total de la población latinoamericana. La siguiente gráfica representa las cifras de los países latinoamericanos con mayor presencia indígena (Figura 11) obtenidos del estudio realizado por la Comisión económica para América latina y el caribe (CEPAL).

Figura 11

América Latina -Abya Yala (9 países): Población indígena y no indígena en situación de pobreza (En porcentajes)

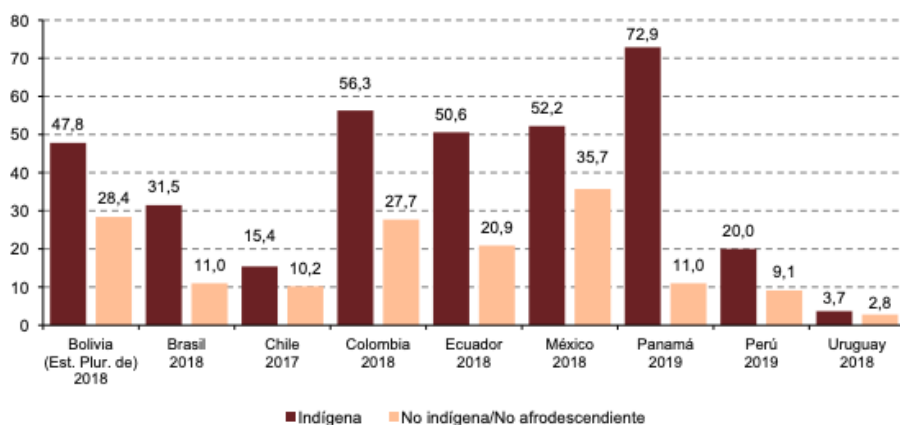


Figura 7: Comisión económica para América latina y el caribe (CEPAL), CEPALSYAY [Base de datos en línea] [Http://cepalstat-pro.cepal.org/cepalstat/Portada-html](http://cepalstat-pro.cepal.org/cepalstat/Portada-html); sobre la base de encuestas de hogares.

Acorde al estudio los países latinoamericanos que incluyen una mayor población indígena son Panamá, Colombia, Ecuador y México. Siendo los de menor porcentaje de población indígena Uruguay, Chile, Perú, Brasil.

Los pueblos indígenas de América Latina presentan un gran número de enfermedades físicas que carecen de diagnóstico o tratamiento debido a un acceso limitado o ninguno a centros de salud o atención médica oportuna, siendo esta una de las evidencias que demuestra la brecha significativa que

hay entre la población indígena y resto de la población general en América Latina. Al identificar los factores que impactan el ingreso de estas poblaciones a los servicios de salud se detallan en la Figura 12.

Figura 12

Fuente solar de O, Irvin A.A

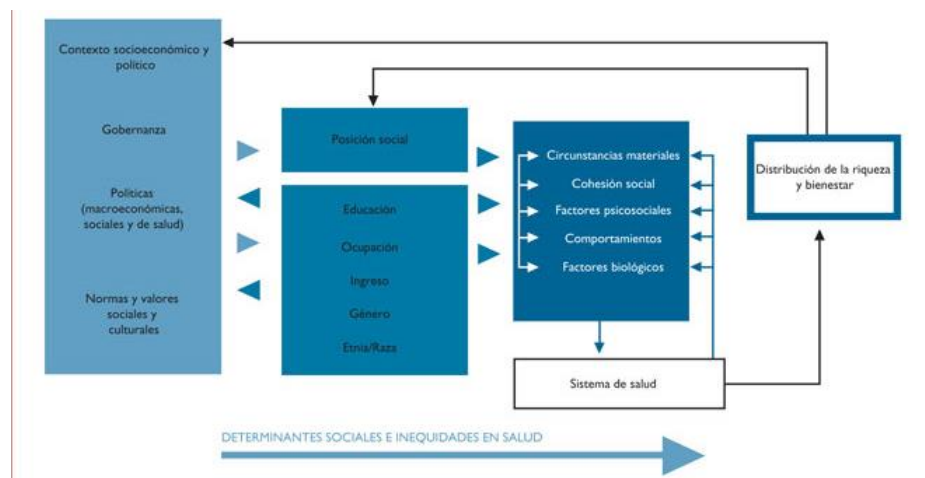


Figura 12: Fuente: Solar O, Irwin A. A conceptual framework for action on the social determinants of health. Geneva: World Health Organization; 2007.

En la figura 12 se plantea el proceso de interacciones determinantes en salud, los cuales resumen posición social, educación, ingreso y género. Se evidencia la distribución de la riqueza como un factor determinante para el ingreso al sistema de salud.

Entre las necesidades de salud pública de la población indígena en Latinoamérica, la prevención y salud del embarazo en madres adolescentes, ocupa una de las primeras prioridades. Aunque las

poblaciones indígenas poseen una tasa de fecundidad aproximadamente 50% mayor en comparación a la población general, durante el periodo de gestación y posterior parto, las madres reciben muy poca o ningún nivel de atención. Tampoco se recibe atención y seguimiento al recién nacido derivando en graves enfermedades.

Figura 13
Comparación de 14 países sobre la proporción de madres jóvenes de 15 a 24 años por condición étnica. Ronda de censos 2000

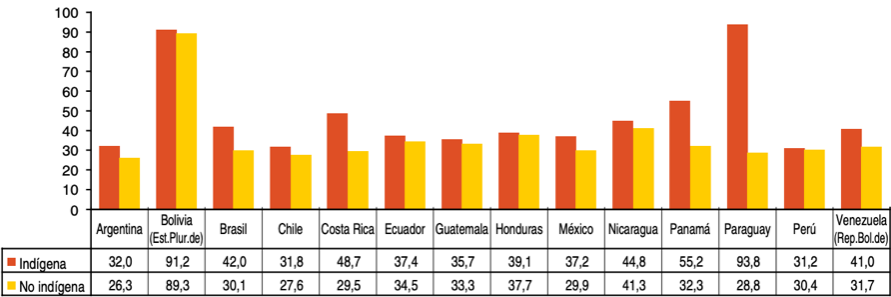


Figura 13: Comparación de la proporción de madres jóvenes en 14 países, CEPAL. Elaborado con datos censales con REDTAM.

La figura 13 proporciona un análisis acotado a madres jóvenes de 15 a 24 años de edad. Se destaca la situación en Bolivia en el que las cifras entre la población indígena vs la población general es muy similar. Paraguay es el país que cuenta con mayor porcentaje de madres jóvenes de 15 a 24 años dentro de la población indígena.

Figura 14
Comparación de 14 países sobre la proporción de madres jóvenes en unión (de 15 a 24 años) por condición étnica. Ronda de censos 2000

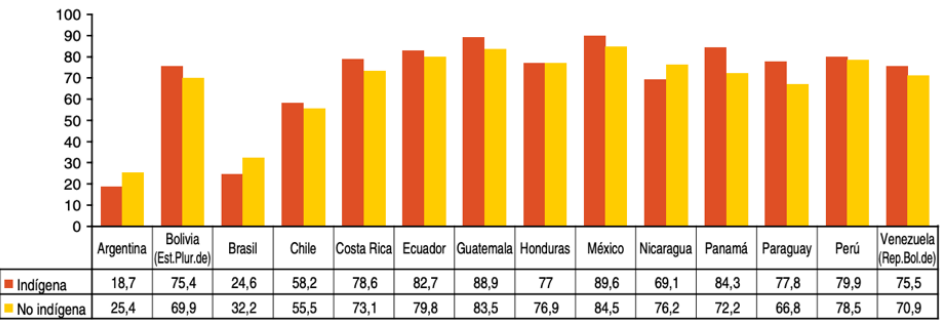


Figura 14: Comparación de la proporción de madres jóvenes en unión en los 14 países, CEPAL. Elaborado con datos censales con REDTAM.

De forma complementaria a la proporción de madres jóvenes entre 15 a 24 años, se diferencia cuantas cuentan con pareja vs las que no, resaltando al país de México en la primera posición y Argentina teniendo el de menor porcentaje. (Figura 14).

Figura 15
Comparación de 14 países sobre la proporción de madres jóvenes de 15 a 19 años respecto del total de mujeres con hijos, por condición étnica. Ronda de censos 2000

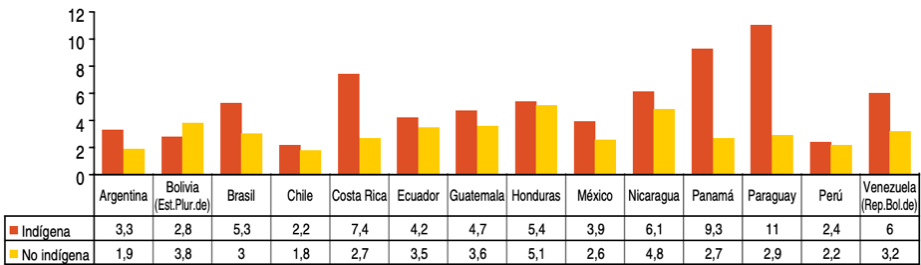


Figura 15: CEPAL. Elaborado con datos de encuestas.

En relación con el número de muertes de madres jóvenes de 15 a 19 años de la población indígena en comparación a la población general se puede observar la predominancia en las muertes de madres indígenas, salvo Bolivia donde ocurre de forma contraria. Paraguay es el país con mayor porcentaje de muertes de madres jóvenes vs la población general y Chile ocupa la última posición.

Las condiciones en las que se enmarca los embarazos de madres jóvenes indígenas necesariamente con lleva la revisión acerca de la salud sexual y reproductiva al interior de las comunidades. En los pueblos indígenas en la región latinoamericana existen fuertes creencias arraigadas acerca de las relaciones y la familia, preconceptos culturales preestablecidos en la comunidad indígena. Estos preconceptos en adición a las dificultades en acceso a la información y al uso de los métodos anticonceptivos ha generado una incidencia importante en el aumento de las tasas de infección por VIH reportados, con un promedio de 9 veces mayores a la población afrodescendiente y teniendo comportamientos de mayor riesgo debido al escaso uso del preservativo dentro de las comunidades.

Figura 16
Mujeres de 15 a 19 años que han oído hablar del sida. Indígenas y total

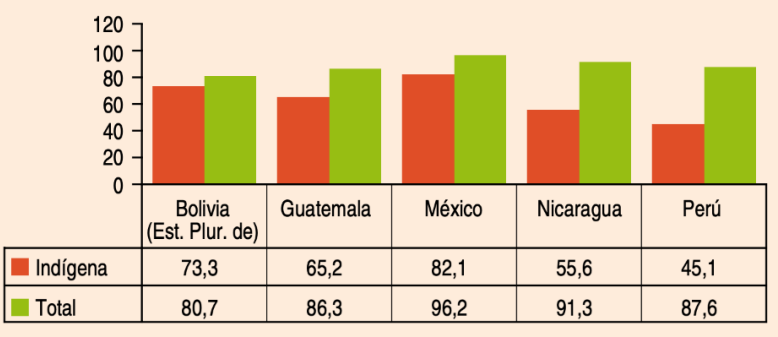


Figura 16: CEPAL. Sobre la base de E. Pantelides, “Prevención y atención de salud reproductiva entre mujeres indígenas de 15-19 años en países seleccionados de América Latina. Otro aspecto de las desigualdades en salud”, documento presentado en el tercer congreso de la Asociación Latinoamericana de Población (ALAP), Córdoba, 24 a 26 de septiembre de 2008.

De manera complementaria en la Figura 16 se analiza la socialización entre las mujeres de 15 a 19 años sobre el SIDA y la salud reproductiva entre la población indígena. Destacando a México por tener un gran porcentaje de socialización sobre el SIDA y la salud reproductiva.

Figura 17
Mujeres de 15 a 19 años que saben que el condón puede evitar el contagio, entre las que han oído hablar de sida. Indígenas y total

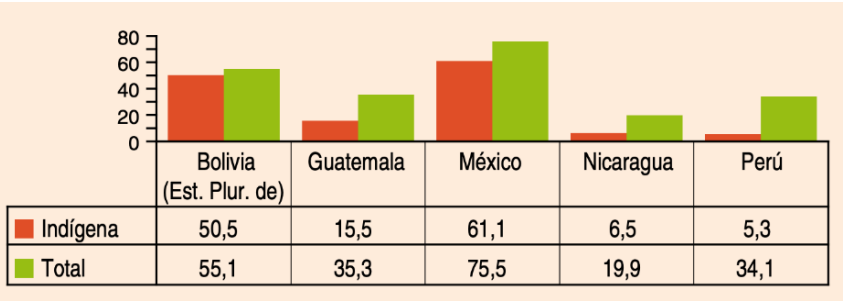


Figura 17: CEPAL. Sobre la base de E. Pantelides, “Prevención y atención de salud reproductiva entre mujeres indígenas de 15-19 años en países seleccionados de América Latina. Otro aspecto de las desigualdades en salud”, documento presentado en el tercer congreso de la Asociación Latinoamericana de Población (ALAP), Córdoba, 24 a 26 de septiembre de 2008.

De conforme con lo que se observa en la Figura 17 se analiza en 5 países el conocimiento de las mujeres sobre el uso del condón y que tanto saben sobre la prevención del sida, destacando que México es el país donde la salud sexual y el uso del condón es más socializado.

Las mujeres indígenas que tienen conocimiento sobre el SIDA es mucho menor que la cifra promedio en cada país comparado, en países como Bolivia y Perú, la mayoría de jóvenes considera que está libre de contraer SIDA el 58% y 64% respectivamente.

La desnutrición infantil en la población indígena es un problema grave ya que es bastante superior en comparación que con la población general por ejemplo en Guatemala se tiene un índice de niños y niñas indígenas los cuales padecen desnutrición crónica en un 58%, de las cuales el 23% padece una sintomatología grave, que al ser comparados con el 34% de las niñas y niños que no son indígenas y de los cuales solo el 10 % de estos sufre alguna desnutrición grave, el cual se evidencia que en la población indígena se tiene un 24% más de posibilidad de padecer desnutrición en la infancia en Guatemala.

La mortalidad infantil es los pueblos indígenas mayormente sucede en los menores de un año, es más. Elevada en comparación con los niños no indígenas, un ejemplo es Panamá y Perú, en estos países la mortalidad triplica a los niños no indígenas.

Al observar estas estadísticas tales como los problemas en la distribución de la riqueza y la cobertura de salud, junto a otros problemas de salud reproductiva y mortalidad infantil, los cuales evidencian problemas críticos que son mucho más evidentes en la población indígena en Latinoamérica

y se observa que la cobertura universal de salud que se tiene como derecho fundamental no se aplica en gran medida a estos pueblos.

10.2 Factores sociales que influyen en la salud de los pueblos indígenas

Dentro de los factores de pobreza ampliamente descritos en otras partes de este escrito se empieza a evidenciar que hay determinantes sociales no sólo que colocan a los indígenas en desventaja ya sea por factores como salud, educación, acceso a los recursos básicos, coberturas de derechos fundamentales que deberían ser suministrados por el Gobierno sino que también se muestra que muchos de los pueblos dominantes en algunas regiones donde se encuentran los pueblos indígenas estimulan la desventaja étnica y la desventaja de acceso a los diferentes servicios de salud colocando los servicios de salud demasiado lejos para poder acceder a ellos de forma rápida y ágil.

Para los pueblos indígenas también se evidencia que las políticas estatales no estimulan ni la educación ni la cobertura en otros servicios básicos como el agua potable, la luz y acceso a recreación para los niños.

Dentro de los datos de los 11 países analizados a nivel de Latinoamérica se empieza a encontrar que el alfabetismo esta alrededor de 11 puntos entre las mujeres no indígenas y 25 puntos dentro de las mujeres indígenas, esto lo que refleja es que si no se tiene acceso a mejor educación a mejor capacitación esto hará que los pueblos indígenas no pueden acceder a trabajos de mejor remuneración y son únicamente candidatos para trabajos de baja calificación o trabajos de baja remuneración lo que hace que no puedan cubrir o no tengan acceso a servicios básicos de salud, recreación y agua potable, como el ejemplo dentro de la región la privación del agua potable es del 36.5% para los niños no indígenas y de 62.6% para los niños indígenas.

10.3 Información y socialización de programas de salud

En todos los países que se incluyen en el estudio se encuentra una gran limitante y es que no se toma la variable de la etnia o raza como uno de los parámetros para filtrar los estudios de salud estadísticos presentes en cada uno de los países, esto hace que no se pueda obtener ni diagnosticar un dato preciso sobre la dimensionalidad de las enfermedades que aquejan o que están presentes entre las comunidades indígenas. En algunos países sí es cierto que se ha atacado estos problemas generando mecanismos para desglosar los datos sobre la salud por filtro étnico, pero esto sigue siendo un gran problema ya que aunque se cuenta con un censo o registros de salud y encuestas que se hacen en terreno la falta de datos generales y ricos en datos que clasifiquen las etnias o tipología de las enfermedades hace que no se entienda realmente la situación actual de los pueblos indígenas y no se pueden generar políticas adecuadas para subsanar estos problemas.

Ahora abordaremos que organizaciones o entidades ayudan a las comunidades indígenas en el contexto regional y encontramos varias entidades que se dedican a ofrecer servicios o ayuda en problemas actuales de los pueblos indígenas, resaltando las siguientes:

10.3.1 FILAC

Empresa definida como fondo de apoyo para los pueblos indígenas de América latina y el caribe, la cual apoya proyectos diseñados por los indígenas y sus comunidades, que buscan mejorar su soberanía alimentaria, en agricultura, infraestructura, de sus costumbres y su cultura propia. Promoviendo el buen vivir de los pueblos y la responsabilidad ambiental de los mismos a cuidar sus entornos y ambientes naturales.

10.3.2 Fondo indígena para el desarrollo de los pueblos indígenas de américa latina y el caribe

Su principal función es el fomento de la concertación de intereses y compromisos entre las organizaciones indígenas, las agencias gubernamentales y la cooperación internacional para impulsar objetivos de desarrollo indígena y generar políticas y estrategias conjuntas. Desde la fundación de la FILAC se han impulsado procesos y programas emblemáticos para el impacto de los pueblos indígenas, los cuales impulsaron la socialización de los derechos de los indígenas o la universidad intercultural, empoderamiento de la mujer o juventud indígenas.

Estos serían un ejemplo de algunas organizaciones que apoyan a los pueblos indígenas, junto con otras las cuales se especificaran dentro del contexto local.

10.4 Contexto local

A nivel local dentro de Colombia existe una política pública definida para los grupos de personas que tienen un mayor nivel de vulnerabilidad al ejercer su derecho a la salud. Dentro de estos grupos de personas están las comunidades indígenas que, aunque conservan prácticas y fórmulas vinculadas a sus valores y tradiciones culturales y las cuales requieren especial atención de los gobiernos nacional y local para garantizar los derechos de protección a la salud tanto individuales y colectivos.

Dentro del censo del Dane calcula que para el año del 2018 había un total de 1.9 Millones de indígenas, sobre la cual se estima una base de afiliados de 82.1% y esta se compara con la de la población general la cual alcanzo en el 2018 el 97%. En Colombia la población indígena no está concentrada en un solo territorio sino se concentra principalmente dentro del de la Guajira (20%), el Cauca (16%) y Nariño (10.6%). En la composición de la población indígena predominante es joven y las personas de la tercera edad sólo representan el 5.8%.

10.4.1 Población indígena en Colombia

De acuerdo con el censo nacional realizado por el Dane en el año 2018 En Colombia existen o existían 105 pueblos indígenas que representan más o menos 1,905,617 personas que se reconocen como indígenas, esto comparado con la población general es solo el 4,4%. Las entidades territoriales con más residentes indígenas ver (Tabla 1).

Tabla 1:

Tabla de representación por departamentos

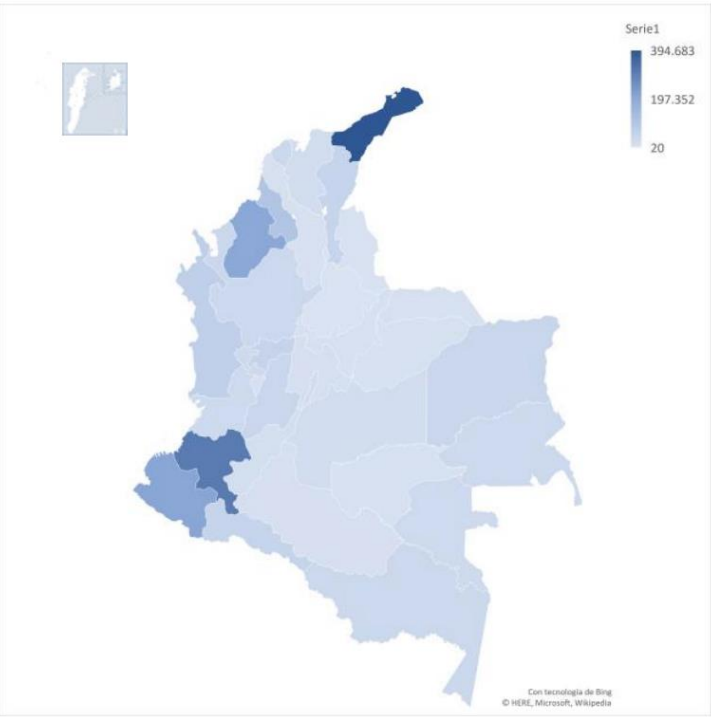
Departamento	Población
La guajira	20.7%
Cauca	10.8%
Córdoba	10.6%
Nariño	10.8%

Es una tabla que relaciona cada departamento con presencia indígena y su porcentaje, Autores, 2021,

Basado en datos del Ministerio de salud.

Figura 18

Población indígena según entidad territorial



Fuente: DANE Censo Nacional de población y vivienda 2018.

En la figura 18 se muestra la población indígena reportada por cada entidad territorial, mostrando en el mapa de Colombia las zonas con más densidad. Resaltando los departamentos de la Guajira, Cauca, Nariño y Córdoba. Si se revisa la partición de la población indígena dentro del departamento se puede ver que es más representativa en los departamentos al sur de Colombia ver (Tabla 2).

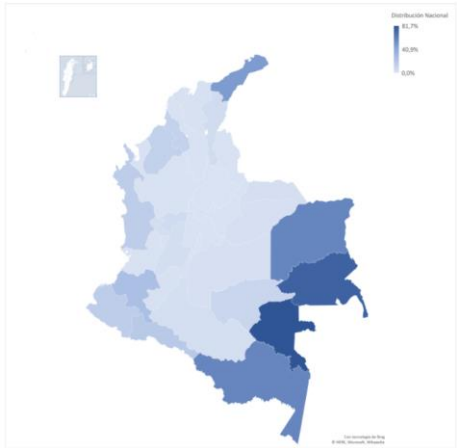
Tabla 2
Tabla de representación por departamentos

Departamento	Población
Vaupés	81.7%

Guainía	74.9%
Vichada	58.2%
Amazonas	57.7%
La guajira	47.8%

Tabla 2. que relaciona cada departamento con presencia indígena y su porcentaje a nivel de representación, Autores, 2021, Basado en datos del Ministerio de salud.

Figura 19
Participación de la población indígena en el total departamental



Fuente: DANE censo Nacional de Población y vivienda.

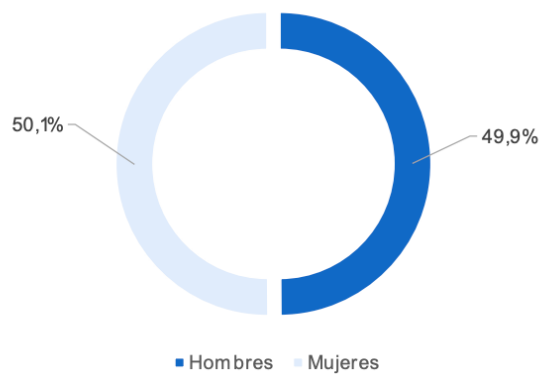
En el análisis de la Figura 19 se muestra dentro del mapa de Colombia los departamentos con población representativa mayor a la población no indígena dentro del departamento.

10.4.2 Integrantes de la población indígena

Según el censo nacional la población actual en las comunidades indígenas se puede clasificar por:

Sexo: Entre los hombres y las mujeres en las poblaciones indígenas se distribuyen en casi en partes iguales Hombres (49.9%) y Mujeres (51%).

Figura 20
Relación de hombres vs mujeres



Fuente: DANE Censo Nacional de Población y vivienda 2018.

De manera complementaria se observa en la Figura 20 se muestra la relación entre hombres y mujeres en los pueblos indígenas en Colombia en el censo de 2018.

Grupos de Edad: En la clasificación planteada por el censo nacional de Colombia encontramos las categorías de Adultos Mayores 5,8%, Jóvenes y Adultos 64%, Niñas y Niños 33.8%.

10.4.3 Afiliaciones al sistema de salud de Colombia

Se toma como insumo el sistema nacional de afiliaciones en Colombia ya que este nos muestra una forma de clasificar y mirar que nivel de ingreso o cobertura se tiene para los pueblos indígenas en el 2018, los cuales se pueden dividir en cobertura y tipo de afiliación.

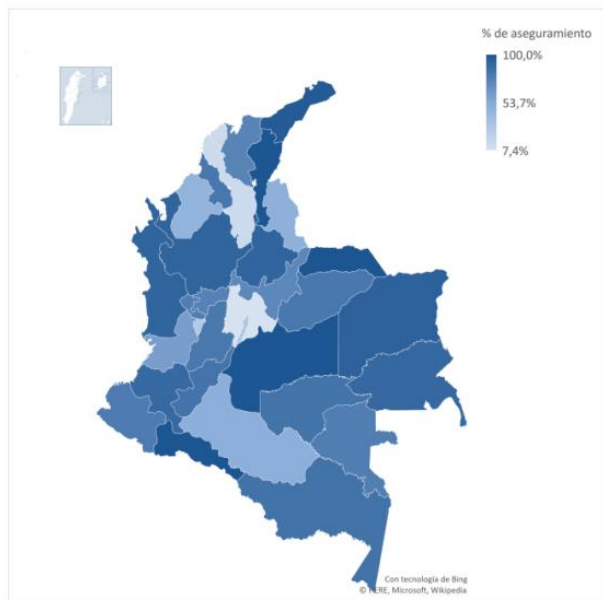
10.4.4 Cobertura

Teniendo en cuenta la base de datos de afiliados para el 2018 se tenía un total de 1.565.117 indígenas afiliados al sistema de seguridad social de salud (SGSSS), lo que representa un 82.1%. Si observamos los departamentos anteriormente reportados con alta ocupación de población indígena encontramos que dentro de la población censada se encuentra tasas de afiliación al sistema de salud de 100%, observando que los departamentos con mayores tasas de afiliaciones para el 2018 son los de La Guajira, Vichada, Antioquia, Choco, Santander y Guainía.

En otros departamentos como por ejemplo Sucre o Nariño se observan niveles de afiliación entre el 79.6% al 82% que puede definirse como bajo comparado con los otros departamentos.

Figura 21

Tasa de Afiliación al SGSSS de la población indígena según entidad territorial



Fuente: MSPS, BDUA y DANE, Censo nacional de población y vivienda 2018.

En el análisis La Figura 21 muestra el porcentaje de inscripción al sistema, reportado por los entes territoriales. Donde se puede ver mayor número de personas de comunidades indígenas son los departamentos del Meta, Cesar, Arauca, Putumayo. (Cubillos Alzate, Matamoros Cardenas, & Perea Caro, 2020).

10.4.5 Tipo de Afiliación

Dentro los tipos de afiliaciones se encuentra un 98% de la población indígena afiliada al sistema SGSSSS pertenece al régimen subsidiado y tan solo el 2% pertenece al régimen contributivo. Si se compara contra la población general no indígena se puede decir que hay una diferencia de 15.4% ya que la población general tiene niveles de 97.5% de afiliación al sistema vs el 82.1% de la población indígena.

10.4.6 Atención en salud para la población indígena

Las estadísticas actuales registradas se encuentran entre el 2015 y el 2019, las cuales se tiene un promedio de 5.8 millones de atenciones, lo cual no es representativo ya que se observa un mismo comportamiento comparado con la población no indígena. En total se cuenta con 6.4 millones de atenciones a las personas indígenas, las cuales fueron hechas en el año 2019 y de las cuales el 66% equivalen a procedimientos de salud, teniendo un promedio de 9 procedimientos por cada persona registrada al año. En las consultas se evidencia un 32% que equivalen a 4 consultas por año en promedio y por último 2% en consultas de urgencias y 1% en hospitalizaciones, (Cubillos Álzate, Matamoros Cárdenas, & Perea Caro, 2020, p.9).

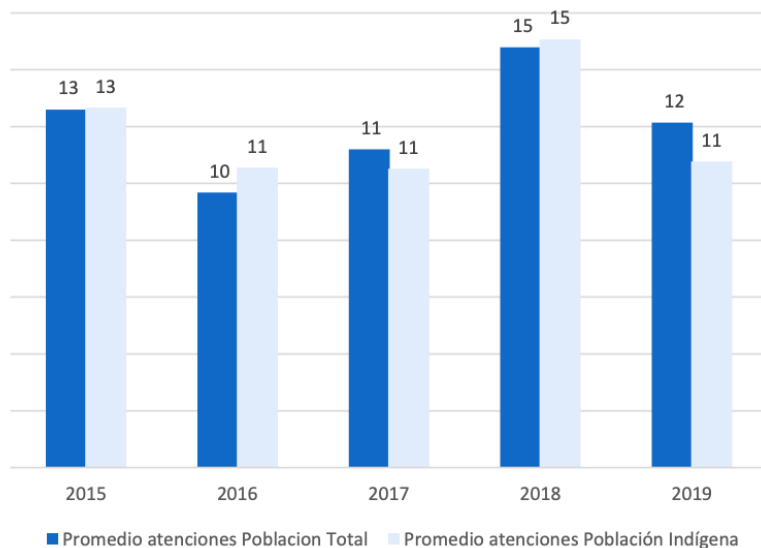
Al revisar otros análisis y comparaciones realizadas entre los pueblos indígenas y la población no indígena, se encuentran algunos datos interesantes ya sea el promedio de atenciones a diferentes grupos poblacionales o el resumen de las principales afecciones que aquejan a los pueblos indígenas y los cuales se describirán más adelante.

10.4.7 Atenciones en las poblaciones indígenas

Dentro de las atenciones a las poblaciones indígenas se pueden agrupar todas las atenciones realizadas a la población indígena y al finalizar el año se reportó en el boletín del ministerio de salud, en el cual se generó una clasificación según la CIE (Clasificación Internacional de Enfermedades) y se ve resumido en la Figura 17.1.

Figura 22

Promedio de atenciones. Población indígena vs Población General



Fuente: MSPS. CUBO RIPS. Diciembre 2019.

De manera complementaria en la figura 22 se resalta el año 2018 con un mayor número de atenciones en las dos poblaciones y se puede evidenciar que el promedio entre los años analizados es de 12.

10.4.8 Detalle de diagnósticos en el Registro Individual de Prestación de servicios – RIPS

En el detalle general de diagnóstico en el RIPS, se analiza 196 mil personas incluidas en el registro entre los últimos 5 años anteriores al boletín que equivale al 13% de las personas reportadas como afiliadas al final del año 2018. De acuerdo con el análisis se identifican varias dolencias y patologías comunes en los diagnósticos tales como: embarazo, parto o paupérrimo, signos y síntomas anormales, (Cubillos Álzate, Matamoros Cárdenas, & Perea Caro, 2020, p.10).

Figura 23

Boletines poblacionales: Población indígena Corte a diciembre 2019



Fuente: MSPS, CUBO RIPS. Diciembre 2019.

Dentro de la figura 23 se encuentran algunas enfermedades sufridas por la población indígena la cual se resalta que las enfermedades de la piel y del tejido subcutáneo son casi el mismo porcentaje que la población general o que las enfermedades nutricionales son mucho menores en la población indígena.

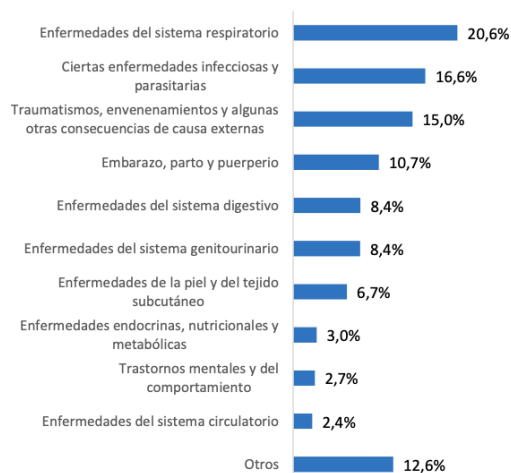
Si realizamos otras comparaciones con la población no indígena se evidencian enfermedades comunes que son asociadas al sistema digestivo o en las enfermedades relacionadas a la atención del embarazo o parto y enfermedades del sistema respiratorio se tiene un porcentaje más alto que la población general.

10.4.9 Enfermedades en los Niños y las Niñas

Dentro de las enfermedades de los niños de población indígenas se tiene una mortalidad relacionada a las enfermedades respiratorias en total 511 casos correspondiente al 16.79%, incluyendo otras enfermedades bacterianas con el 12.03% que son alrededor de 366 casos, (Ministerio de Salud Colombia, 2016, p.66). Si miramos al detalle estas enfermedades se muestran al detalle en la Figura 24.

Figura 24

Niñas y Niños indígenas atendidas en el 2019



Fuente: MSPS. CUBO RIPS. Diciembre 2019.

10.4.10 Jóvenes indígenas

En los jóvenes indígenas se puede clasificar las enfermedades no transmisibles las cuales son el 50.53% unos 463.728 y las transmisibles o nutricionales que son el 19.54% unos 179,342 que se atendieron durante el 2016, (Ministerio de Salud Colombia, 2016, p.75) aunque se tiene un desglose general dentro del informe del 2019, Figura 25.

Figura 25

Jóvenes indígenas atendidos según diagnóstico principal, 2019



Fuente: MSPS CUBO RIPS. Diciembre 2019.

10.4.11 Enfermedades en los adultos indígenas

Las personas adultas consultaron por dolencias en un 61.60% que se traducen en 1.257.478 de las atenciones a este grupo de edad, ya que se generan 6.49 atenciones por persona analizada dentro del grupo adulto, al revisar otras condiciones en enfermedades transmisibles o nutricionales son un 16.88% que representan 344.651 de las atenciones en salud. (Ministerio de Salud Colombia, 2016, p.76). El detallado de las enfermedades consultadas lo encontramos en el informe del 2019 el cual se puede ver en la Figura 26.

Figura 26

Adultos indígenas atendidos según diagnóstico principal, 2019



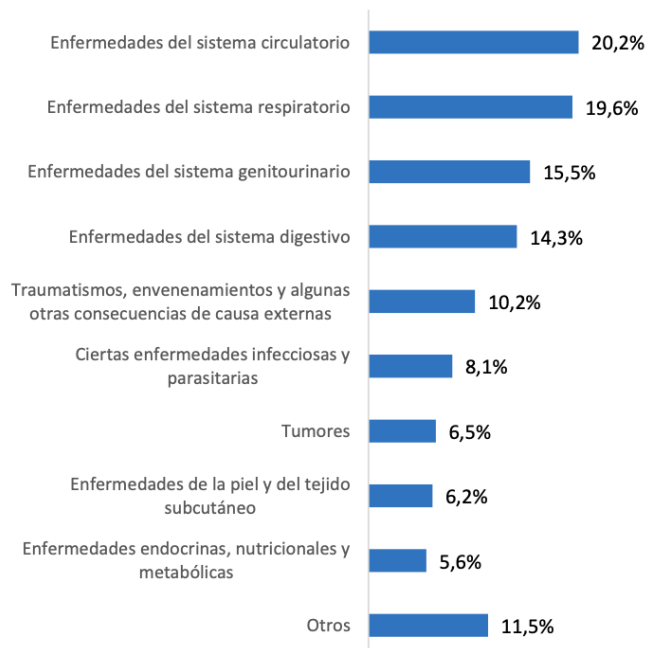
Fuente: MSPS CUBO RIPS. Diciembre 2019

10.4.12 Enfermedades en los adultos mayores indígenas.

Las personas adultas consultaron por dolencias de enfermedades no transmisibles fueron del 73.81% unas 616.637 atenciones solicitadas por este grupo de edad, lo cual represento unas 10.30 atenciones por cada persona y en las enfermedades transmisibles o factores nutricionales los niveles de consultas fueron inferiores con un 11.39% unas 95.133 atenciones representando unas 3.20 veces por persona consultada, (Ministerio de Salud Colombia, 2016, p.77). Las enfermedades no transmisibles para grupo de edad son mucho representativas y se observa el detalle expresado en la Figura 27

Figura 27

Adultos Mayores indígenas atendidos según diagnostico principal, 2019



Fuente: MSPS CUBO RIPS. Diciembre 2019.

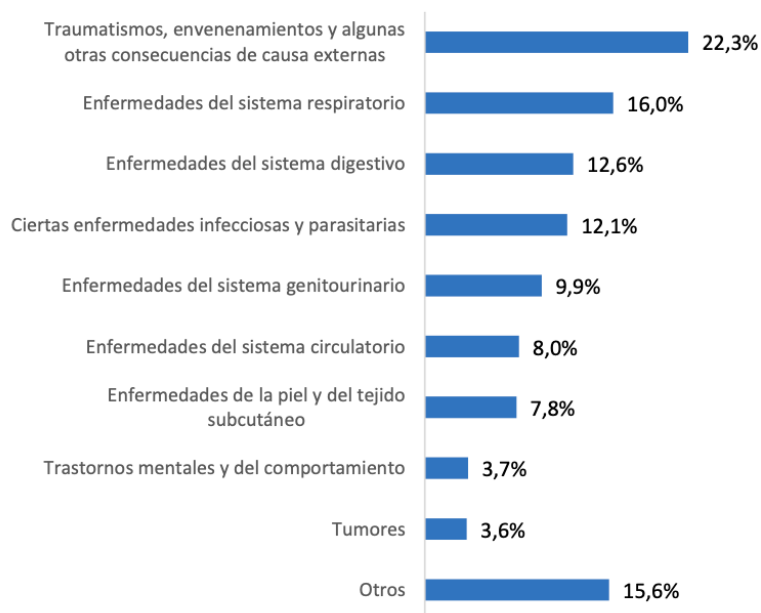
10.4.13 Enfermedades en Hombres indígenas

Al revisar las dolencias de consultas filtradas por el género masculino, se encuentra que las razones de consulta son mayormente por dolencias de causas externas que representan el mayor porcentaje en los datos analizados ya que cuenta con un 22.3% clasificándose esto dentro de las enfermedades no transmisibles, (Cubillos Álzate, Matamoros Cárdenas, & Perea Caro, 2020, p.12). El

detalle de las enfermedades transmisibles o no transmisibles se puede encontrar en la Figura 28.Figura

28

Hombres indígenas atendidos según diagnostico principal, 2019



Fuente: MSPS CUBO RIPS. Diciembre 2019.

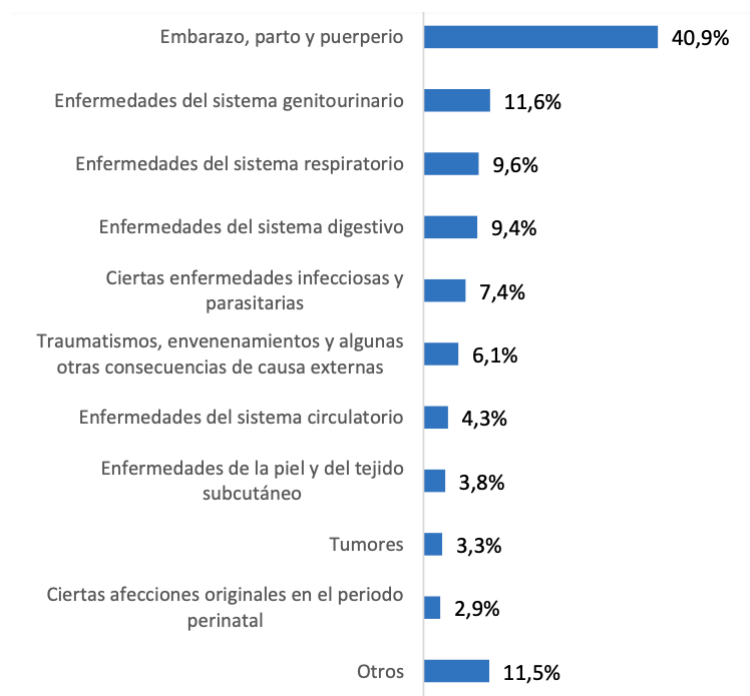
10.4.14 Enfermedades en Mujeres indígenas

Las indígenas de género femenino consultaron por dolencias no transmisibles relacionadas al género femenino tales como embarazos que representan el valor más alto dentro del análisis de consultas al sistema de salud siendo un 40.9% del total de consultas y en las enfermedades transmisibles

solo representaron el 7.4% de consultas, (Cubillos Álzate, Matamoros Cárdenas, & Perea Caro, 2020, p.12). El detalle de las enfermedades transmisibles o no transmisibles se especifica dentro de la Figura 29.

Figura 29

Mujeres indígenas atendidas según diagnostico principal, 2019



Fuente: MSPS CUBO RIPS. Diciembre 2019.

10.4.15 Salud mental en la población indígena

Las poblaciones indígenas presentan algunas enfermedades de salud mental las cuales no son reportadas con mayor frecuencia y son clasificadas a enfermedades no transmisibles y discapacitantes.

Según el estudio Perfil de salud de la población indígena y medición de desigualdades en salud, Colombia (2016), se cuenta con un 15% de la población mundial con alguna discapacidad.

Dentro de los departamentos de Nariño y la guajira se identifican el mayor número de casos (30%) y (12%) respectivamente. (Cubillos Álzate, Matamoros Cárdenas, & Perea Caro, 2020, p.13). El detalle de las enfermedades mentales se puede ver en la Figura 30 y la distribución de diagnósticos en la Figura 31

Figura 30

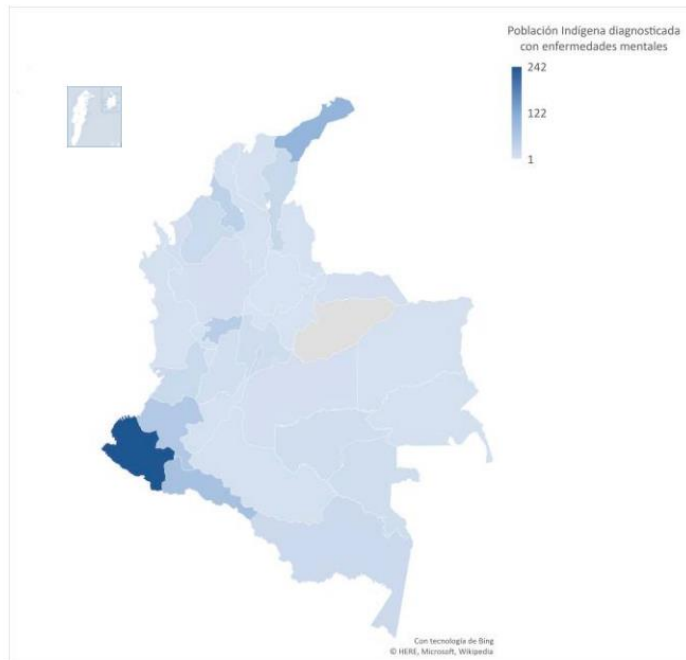
Población indígena diagnosticada con enfermedades mentales, 2019



Fuente: MSPS CUBO RIPS. Diciembre 2019

Figura 31

Distribución de diagnósticos sobre salud mental en población indígena según entidad territorial, 2019

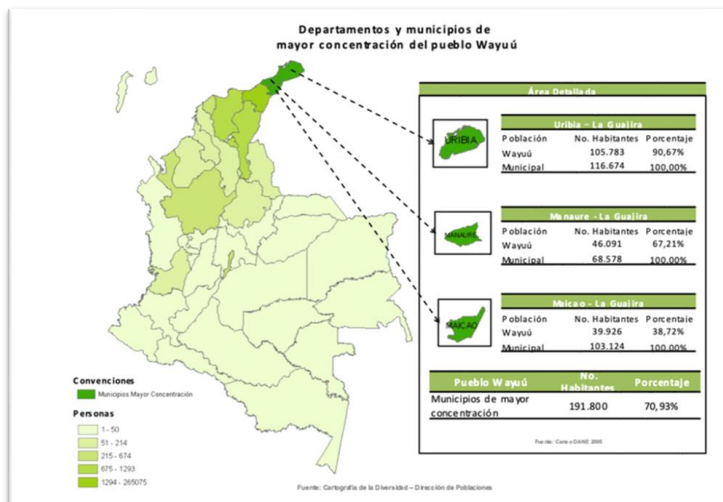


Fuente: MSPS CUBO RIPS. Diciembre 2019.

10.4.16 Población de estudio

La comunidad Yorijarú y Kulesiamana son habitantes que viven en la parte alta del departamento de la Guajira que mayormente tiene tierras desérticas y también tiene una población representativa en los países de Venezuela con más de 168,727 radicados permanentemente en la zona fronteriza o dentro de los departamentos de Venezuela si hablamos de Colombia En Colombia se estima que la población es más o menos de 149,827 personas construyéndose así como una de las etnias de mayor población en el país la cual sería alrededor del 19% de total de los habitantes indígenas de Colombia como tal su principal lengua es la wayuunaiki perteneciente a la familia lingüística Arawak.

Figura 32
Ubicación geográfica pueblos wayuu



Mapa de departamentos y municipios de Colombia donde se muestra las comunidades representativas Wayuu. DANE, 2018.

Si se mira a nivel histórico o prehispánico dentro de la Guajira no se encuentran registros en estos tiempos remotos solo se encuentran algunas crónicas y documentos coloniales los cuales están se ubican en el siglo XVI y según estos dentro de la Guajira vivían diferentes grupos étnicos, los cuales se les diferenciaba como guajiros. Una vez llegados los colonos europeos los indígenas adoptaron una forma defensiva para no ser desplazados de sus tierras y empezaron a vivir mayormente del Pastoreo como forma principal de vida, posteriormente lo que hicieron fue establecer lazos comerciales y culturales con la sociedad mayoritaria europea o corona tal como lo han hecho a través de la historia se volvieron tocadores o comerciantes de productos mayormente culturales o relacionados al pastoreo.

Dentro de su historia su principal héroe mítico es Juyakai, conocido como el señor de la lluvia o su deidad de la lluvia él tiene varias esposas llamadas Pulowi que son las dueñas de los animales y que los protegen del hombre, así que cuando un Wayuu caza o pesca más de lo que requiere Pulowi lo trae hacia sí y lo devora, míticamente los wayuu provienen de la alta Guajira y fueron creados por Maleiwa.

Los pueblos Wayuu tradicionalmente no viven en asentamientos estables o caseríos o rancherías establecidas sino que frecuentemente se trasladan para residir temporalmente en otro lugar por lo que ellos tratan de migrar a donde los pasos sean mucho más fructíferos para los animales o cuando deben cumplir un compromiso social, tradicionalmente cada representación o de una ranchería tienen 5 o 6 viviendas ubicadas en diferentes puntos de El territorio con eso aunque están de forma dispersa pueden rotarse y convivir en ciertos lugares que les permita florecer más a su ganadería.

En cada ranchería asentamiento Wayuu siempre se tiene un hombre mayor quien ejerce la autoridad principal de este grupo de personas administra de común acuerdo los bienes colectivos de la ranchería y también dirige las labores cotidianas de pastoreo de los animales generalmente este tiene un linaje mucho más tradicional por lo cual dentro del lineamiento jurídico de los wayuu si se realiza una ofrenda o algún agravio contra alguna persona del grupo de la ranchería o de la familia, dentro de esa ranchería los afectados recurren al palabrero mediador y cuál es el conocedor de las leyes internas de los pueblos y tiene el objetivo de buscar un acuerdo equitativo entre las partes.

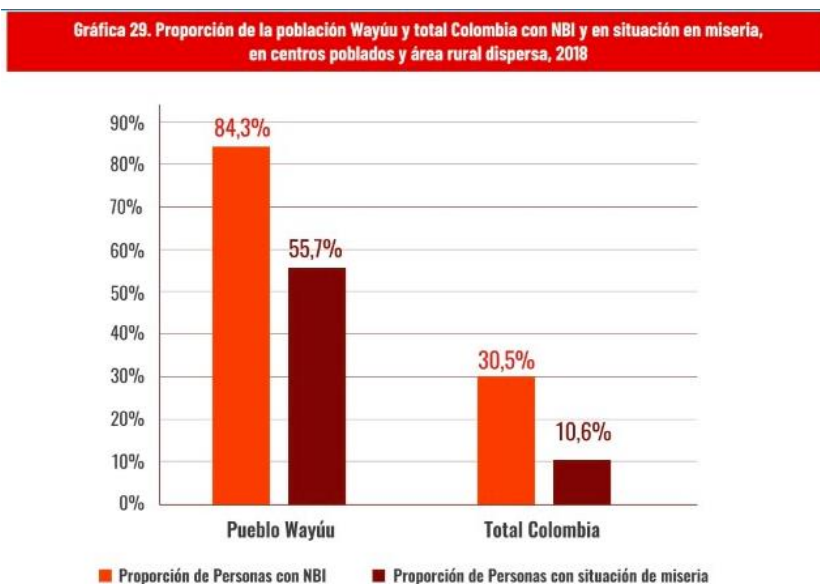
A nivel local por ser principalmente un terreno de tipo desértico y en el cual se tienen muy pocas lluvias, los habitantes tratan de hacer pozos subterráneos que son el determinante ecológico que condiciona su subsistencia y la forma de cómo vive su población, su principal fuente de ingresos es la cría del ganado caprino, ellos realizan labores de pesca en la zona costera, explotan la sal de los Manaures o producen artesanías, en otras formas de como subsisten ellos tratan de tener una huerta familiar en una hectárea aproximadamente que generalmente es de propiedad del varón de la familia y

a cada uno de los hijos se les da derecho a tener un terreno para cultivar maíz, frijol, yuca, pepino, melón, patilla, ahuyama y el dinero que surge de las ventas de este tipo de productos pueden hacer acuerdos para generar actividades de tipo económico que hagan crecer la ranchería.

Dado lo anteriormente escrito dentro de los territorios guajiros o de origen Wayuu se evidencian muchos problemas y falencias a nivel de servicios básicos indispensables para la vida humana y esto hace que se deban generar programas y proyectos integrales para la atención de esta población vulnerable.

Figura 33

Proporción de la población Wayuu NBI y SM (Dane2018)



Fuente: DANE, CNPV 2018

Figura 33. Presentamos una gráfica comparativa entre la población wayuu y el resto de la población colombiana en cuanto a necesidades básicas insatisfechas (NBI) y situación de miseria (SM). – DANE (2018).

Pero porque estos problemas nunca se han atacado, nunca se han revisado y más bien se ignoran dentro de una ausencia de política estatal que permita subsanar hacia esta población todos los requerimientos que requieren para poder subsistir y realmente el problema fundamental es, no sólo la posición geográfica en la que se encuentran estos pueblos que es demasiado remota y la atención del Gobierno gubernamental, local o central es muy poca porque sus políticas siempre están centradas en las poblaciones más densas o para este caso las ciudades principales y no atienden a los residentes rurales que son pocos, ya que estos pueblos de la alta Guajira migran entre diferentes territorios eso hace que se convierta en un desafío poder hacer una política pública efectiva que subsane todos los requerimientos tanto de servicios de salud educación y bienestar para estas comunidades.

Por otro punto también es muy complicado generar programas efectivos para estas poblaciones, ya que los Wayuu son realmente recelosos de la intervención externa o de personas ajenas a la comunidad, esto hace que sea muy complicado generar un programa directo, sino que estos programas deben pasar por alguna persona un palabrero o alguien representado o que tenga suficiente respeto dentro de la comunidad para que él se acerque a estas comunidades, si miramos la Fundación Keralty tiene en este momento una alta reputación dentro de estas comunidades no sólo por las brigadas que ofrecía sino también por el apoyo psico social o de salud o de acompañamiento a las comunidades específicamente la Comunidades del corregimiento de Nazaret, son las que apuestan a que se les que capacite y se adapte su programa de tal forma que sea una fuente de cambio y progreso. Por esto hace indispensable el análisis de que modelo se usa dentro de la reestructuración del programa actual en la

fundación Keralty para apoyar los procesos integrales de cobertura a nivel de salud, educación y calidad de vida para todos los integrantes de los pueblos Wayuu.

Por último se puede observar que se tienen muchas necesidades en los pueblos indígenas y específicamente en estas comunidades de la alta guajira, las cuales son un reflejo de los principales problemas que acogen a estos pueblos tales como: no socialización de los derechos de soberanía de los pueblos, problemas de cobertura en salud, problemas con los proyectos de vida de cada integrante, problemas con la educación de los integrantes de la comunidad ya sea en primaria, en secundaria y en acceso a la educación universitaria. Ahí es donde entran algunas organizaciones o fundaciones privadas las cuales tratan de apoyar a estos pueblos con soluciones generales o específicas para mitigar estos problemas en alguna medida y encontramos en el territorio las siguientes:

10.4.17 Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN)

Esta es una Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN) lucha por la soberanía alimentaria en Colombia, dirige un proyecto económico para conseguir la soberanía alimentaria y territorial del pueblo nasa. Se creo amparado bajo el decreto 1088 de 1993 para enfrentar las políticas estatales, junto con la promoción de estrategias mediante la consulta popular.

10.4.18 Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC)

Este Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC), tienen como funciones principales: Reconstruir y fortalecer los planes o proyectos de vida de los pueblos indígenas del cauca, reivindicar y desarrollar los derechos constitucionales, económicos, sociales y culturales y fortalecer la autonomía territorial, ambiental, política, económica, educativa, salud y derecho propio. Generan programas de capacitación a través de cursos y diplomados que permiten capacitar a la comunidad sobre temas de interés de esta.

10.4.19 Organización Nacional Indígena de Colombia (ONIC)

Tiene como principales funciones; desarrollar y fortalecer los principios de unidad, territorio, cultura y autonomía de los pueblos indígenas colombiano, reafirmar el proyecto político del movimiento indígena nacional, contribuir a la consolidación de los gobiernos autonómicos. (Organizacion Nacional Indigena de Colombia, 2009)

10.4.20 Organización de los Pueblos Indígenas de la Amazonía Colombiana (OPIAC)

Esta organización tiene como principal objetivo ayudar a que se garanticen los derechos de los integrantes y asociados, también ayudar a ser reconocidos a los pueblos de la amazonia colombiana. Su trabajo se limita hacia los pueblos de la amazonia y generan estrategias, programas de consolidación técnica para los pueblos de la amazonia. (Organizacion de los pueblos indigenas de la amazonia, 2022)

10.4.21 Natura – Programa Amazonia

Esta organización ayuda a los pueblos indígenas con su programa “Amazonia”, el cual fue fundado por la empresa después de que ellos lanzaron su línea de cosméticos basados en productos de la amazonia, al tener un hacer un acercamiento con las comunidades indígenas concluyeron que se debería generar un programa para apoyar a los pueblos indígenas e incentivar la creación de empresas sustentables y promoción de tecnificación basada en la ciencia e innovación. (Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad, 2022)

10.4.22 Postobón

La organización Postobón como parte de su responsabilidad social tienen varios programas relacionados a la ayuda de los pueblos vulnerables, el apoyo más representativo es en materia educativa con los programas de “Mi Bici” y “Mi Pupitre Postobón”, en el cual apoyan a 56.100 estudiantes en 12 departamentos de Colombia. Otros programas que mantiene la empresa son en apoyo a los pequeños agricultores de fruta llamado “Hit social Postobón” en el cual se beneficiaron 1.358 familias.

10.4.23 Ecopetrol

La organización mantiene varios programas en apoyo a las comunidades en educación, deporte y salud. Teniendo pilares principales tales como mayor cobertura ampliando el nivel en la educación superior y mejoramiento de la infraestructura de recursos educativos, mayor retención con un apoyo para que los niños permanezcan en el sistema escolar, mejor calidad al promocionar capacitación a los docentes y brindando mejor dotación en materiales educativos. (Ecopetrol, 2022)

Después de investigar y definir un contexto en el cual se evidencia gravemente todos los problemas actuales de los pueblos indígenas y sus graves falencias a nivel de servicios básicos se puede evidenciar que son varios los problemas en los que estos pueblos requieren apoyo y aunque se tienen empresas, organizaciones y fundaciones que ayudan en gran medida todavía no se genera un cambio transformador para estas comunidades.

11 La pregunta de investigación

¿Cuál es la influencia que ejerce los tipos de liderazgo de los gestores de salud en el cumplimiento de los objetivos del proyecto A-guajira de la fundación social Keralty en las comunidades indígenas Yorijarú y Kulesiamana de la alta Guajira?

12 Los objetivos de investigación

12.1.1 Objetivo general

“Realizar un análisis integral de los Tipos de Liderazgo de los gestores de salud y los Resultados obtenidos del Proyecto A-Guajira, Alta Guajira, Colombia, mediante una revisión crítica de factores metodológicos.”

12.1.2 Objetivos específicos

Caracterizar los estilos de liderazgo de los gestores de salud del proyecto.

Establecer los índices de resultados obtenidos en el Proyecto A-Guajira, Alta Guajira, Colombia.

Identificar el tipo de relación existente entre los Tipos de Liderazgo y los niveles de Resultados del Proyecto A-Guajira, Alta Guajira, Colombia.

13 Justificación de la investigación

La problemática en el sector salud que tienen estas comunidades indígenas de la alta guajira es quizá la que tienen la mayoría de las comunidades vulnerables, ya sean comunidades indígenas,

afrodescendientes, campesinas, de desplazados, de personas de bajos recursos, por esta razón se considera muy importante y teniendo en cuenta que en cualquier país y a cualquier persona con sentido social o colectivo se debe interesar y afectar por lo que pase con estas personas y de manera importante con estas comunidades ya que la pérdida de vidas humanas por desnutrición, inanición, condiciones de insalubridad no son aceptables.

Se deben tomar todas las iniciativas posibles para eliminar o disminuir al máximo estas situaciones de insalubridad, por eso es importante resaltar, investigar y caracterizar proyectos como el realizado por la empresa privada a través de la fundación social Keralty llamado A-Guajira, para que en base a estas experiencias, estudios y campañas realizadas por ellos, permitan tener un panorama tanto teórico como práctico, para que estos proyectos se puedan replicar con cambios y adaptaciones necesarias en las comunidades que presenten situaciones o problemáticas para el adecuado desarrollo y cuidado de la salud de sus habitantes.

Es importante esta investigación debido a que, aunque otras fundaciones, empresas u organizaciones realizan proyectos y campañas de ayuda a algunas de estas comunidades o poblaciones vulnerables, no se logran verdaderos resultados que impacten en la comunidad y que se puedan mostrar sus beneficios, por factores de toda índole, mientras que para el caso del proyecto A-Guajira se pueden ver sus buenos resultados en las mejoras de las condiciones de salud de las comunidades yorijaru y kulesiamana demostrando la influencia de los tipos de liderazgo que ejercen los gestores de salud dentro de estas comunidades.

14 Revisión literaria

En los siguientes párrafos se describe de manera breve algunos estudios realizados a diferentes comunidades, las cuales se analiza el liderazgo y la gestión de estas y en las que se pueden observar

algunas situaciones y particularidades, que permiten conocer a grosso modo los objetivos y los resultados.

Dentro de la literatura encontramos un trabajo muy interesante realizado en La Paz Bolivia en el año 2019 el cual tiene como título “Liderazgo de Mallkus y Mamat’allas originarios/as en el desarrollo comunitario: estudio en el marka santiago de llallagua, 4ta sección calamarca provincia aroma del departamento de LA PAZ” el cual tiene como objetivo determinar el Liderazgo de los Mallkus y Mamat’allas originarios/as en el desarrollo comunitario de la Marka Santiago de Llallagua, en la gestión 2016.(Alvarez E,2019) universidad mayor de san andres.

Al revisar los resultados de esta investigación, se puede concluir que el liderazgo comunitario es una pieza importante dentro de la cultura de la comunidad, ya que en muchas ocasiones la población indígena originaria ve la importancia de la educación en valores, de la lucha y la valentía para defender sus derechos frente a la explotación, marginación y la discriminación que son víctimas estas comunidades y a través de esta investigación se determinó que el liderazgo es la base del mandato de sus autoridades, también es la practica cultural que encierra diferentes saberes y costumbres con respecto a ser líderes y lideresas encargadas de un adecuado desarrollo de sus comunidades. (Alvarez E,2019)

En el contexto latinoamericano se encontró el documento de “atención primaria en salud en Paraguay: panorama y perspectiva” el cual plantea una visión del panorama en la atención de salud en el país Paraguay, el cual parte de un estudio multi-céntrico para identificar las posibilidades de mejora de las APS y cómo reordenar el sistema de atención de salud actual en el Paraguay y adopta un concepto de APS (Atención Prestadoras de Salud), las cuales se usarán como parte de segmentación del sistema de salud en el Paraguay. Este análisis estaría conformado por el sector público, bienestar social, el Seguro Social o el instituto de previsión social y el sector privado con ánimo de lucro. Se analiza 5

dimensiones del sistema de salud actual, los cuales son financiamiento, recursos, integración, intersectorial o participación y rectoría. Al finalizar se evidencia que las APS pueden contribuir para aumentar los niveles de cobertura en salud, equidad y participación del pueblo paraguayo.

En la literatura se encuentra un artículo llamado “La política de salud chilena y el pueblo mapuche. Entre el multiculturalismo y la autonomía mapuche en salud”. El cual analiza la autonomía del pueblo mapuche sobre su salud y cómo se plantea que los pueblos indígenas tengan la posibilidad de una autonomía indígena en salud, mediante el análisis de nuevas tecnologías y nuevos estudios que apliquen tanto en la medicina tradicional del pueblo mapuche o la medicina tradicional de los pueblos indígenas en Chile. Se genera una política de salud intercultural que atienda y burocratice la atención hacia los pueblos mapuche o que organizaciones que gestionan los centros de salud en que tienen presencia en estas comunidades por medio de la inclusión de estos nuevos análisis en medicina terapéutica y patrimonio ancestral, obteniendo todos los conocimientos ancestrales de estas poblaciones indígenas chilenas y reconociendo el conocimiento de todas estas técnicas ancestrales que pueden permitir que la atención sea mucho más efectiva y acotada hacia estos los pueblos mapuche.

En la categoría de liderazgo se encuentra el texto llamado “Liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales” el cual realiza una investigación para abordar los aspectos globales sobre la temática del liderazgo y la gerencia de proyectos, tanto educativos y sociales. Este documento plantea las consideraciones y aspectos fundamentales de la gestión y el liderazgo, ya sea sus definiciones o características y la importancia en los proyectos educativos y sociales para convertir una idea en resultados y concluye cómo el nivel o la calidad del proyecto está sustentado en una eficiente y excelente gestión a nivel educativo o social.

Otro documento encontrado es el “análisis de la organización social de base (aconc) y las acciones colectivas como característica fundamental del liderazgo de las mujeres afrodescendientes en

el norte del cauca” elaborado por Laura victoria Caicedo de la universidad ICESI, Santiago de Cali, 2019, el cual trata sobre las desigualdades de las que son víctimas las personas de comunidades afrodescendientes y cuyo objetivo es analizar las características de liderazgo de las mujeres pertenecientes a las comunidades negras de la “Asociación de Consejos Comunitarios del Norte del Cauca”. (Caicedo L,2019).

En la investigación se aborda la problemática de las comunidades desde un método no experimental, analiza las interacciones de las acciones colectivas en las organizaciones y sus formas de agruparse, por lo que son completamente independientes y esto se debe a que ya ha sucedido en otras comunidades, para investigar el caso se utilizaron entrevistas estructuradas a lideresas de estas comunidades negras.

Como resultado se evidencia que existe en estas lideresas un liderazgo emancipador propuesto por Duarte (2013), ya que estas mujeres están desde la comunidad, por la comunidad y para la comunidad, en donde a pesar de las amenazas que reciben por parte de los grupos ilegales, ellas estas decididas a quedarse en su territorio pase lo que pase y cabe afirmar que una de las lideresas entrevistadas es Francia Márquez, candidata vicepresidencial.

En la literatura encontrada que hablan de los análisis sobre el liderazgo encontramos el trabajo llamado “Liderazgo en los servicios de salud” el cual analiza las competencias de los integrantes de los equipos y el impacto del liderazgo en la gestión transformadora sobre los servicios de salud, junto con la satisfacción de los integrantes. Llevando a generar programas de capacitación en liderazgo y gerencia de proyectos.

Otro proyecto que se encuentra como parte de del estado del arte es el titulado “proyecto de investigación social y cultural, acerca de la vulneración de los derechos fundamentales en las etnias

indígenas del departamento del putumayo ante la presencia y actividad de la industria de hidrocarburos”, realizado por (Valderrama,2016), de la universidad santo tomas.

En esta investigación se analiza la posible vulneración de los derechos de las comunidades de etnia indígena pertenecientes al municipio del Valle del Guamuez, departamento del putumayo que son pertenecientes a la etnia Awá, etnia Cofán y etnia Kichwa, debido a las labores que se vienen realizando por parte de las compañías de explotación de los hidrocarburos en la región. Destacando que para los indígenas el petróleo, significa la sangre de la tierra, lo que alimenta y mantiene viva la naturaleza, mediante encuentros espirituales, ellos obtienen la sabiduría que la naturaleza les da para entender, apreciar, agradecer y cuidar el medio ambiente y lo que le da la vida a esta. Su afán por mantener viva la naturaleza hace que tengan una fuerte lucha ante la no extracción y explotación de sus tierras (Valderrama,2016).

La metodología usada para este trabajo fue el hacer recorridos de campo en cada una de las comunidades, recolectando información sobre el componente físico para su respectiva caracterización. Se levantó la información a través de cartografía social desarrollada por la comunidad y profesionales, los cuales hicieron trabajos de campo en los sitios establecidos por la comunidad apoyados por la cartografía suministrada por la misma comunidad y también se efectuó georreferenciación de sitios de interés para la comunidad junto con la identificación de usos para los cuerpos y puntos de agua.

En esta investigación se aplicó un enfoque cualitativo, aunque tuvieron ciertas restricciones, ya que como afirma en el documento la utilización de las herramientas del enfoque cualitativo fueron limitadas, pues que el uso de tecnología para estas comunidades indígenas es inusual y si se llegará a utilizar es completamente opuesto a las tradiciones de su cultura, a pesar de las dificultades en su aplicación fue de gran importancia el uso del enfoque cualitativo, porque aporta una medición teórica

acerca de las formas de visibilizar las opiniones, posiciones, acciones e intenciones de las etnias indígenas hacia la industria de hidrocarburos, cuando acceden a un proceso de Consulta Previa.

El objetivo general de esta investigación es analizar las condiciones culturales de las comunidades indígenas Cofán, Awá y kichwa, para el fortalecimiento de estructuras comunicativas que permitan el mejoramiento de su calidad de vida. Como resultados finales y después del acercamiento que se realizó entre la compañía y la comunidad se pudo evidenciar el grado de satisfacción que existe para muchos de los indígenas frente a la presencia, labor, comunicación, cumplimiento y entre otros de la industria de hidrocarburos hacia las comunidades, resaltando el respeto de la autonomía indígena para decidir qué es lo que más le conviene a su pueblo.

15 Marco Teórico

El campo de estudio mediante el cual se aborda esta investigación es la gestión de las organizaciones, por ello se expondrán las definiciones de conceptos tan importantes dentro de esta área de conocimiento, como son liderazgo, modelos de gestión de las organizaciones y teoría general de la gestión de los sistemas lo que permitirá tener una idea clara de lo que se desarrollará en cada una de las etapas y la manera en que estos influirán en la investigación.

Otra importante teoría que aunque inicialmente solo se pensaba para el área científica en especial la biología, pero que de acuerdo a sus alcances se tiene en cuenta también en el campo de la gestión empresarial, es la teoría general de los sistemas, del biólogo Ludwig von Bertalanffy (1969) la cual afirma que las propiedades de los sistemas no se pueden describir significativamente en términos de sus elementos separados, si no que para lograr la comprensión de estos sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente como un todo, involucrando las interdependencias de sus partes. Los

conceptos fundamentales de un sistema son la interacción, la globalidad, la organización y la complejidad Durand (1979).

La aparición de esta teoría aplicada al campo de la gestión organizacional marco un cambio de paradigma, ya que anteriormente la interpretación de la empresa se daba a través del método cartesiano en el cual la comprensión de un fenómeno se lograba dividiéndolo y analizándolo en partes separadas promulgando la especialización de las tareas y la productividad, lo contrario a lo que expone la TGS.

Uno de los principales autores es el estadounidense Frederick Winslow Taylor considerado padre de la administración por realizar investigaciones en forma sistémica de las operaciones dentro de las fábricas y basado en sus principios de organización científica del trabajo, y aunque él no es parte de la teoría general del sistema es perteneciente al reduccionismo cartesiano al paradigma de la simplicidad o linealidad define la gestión como el arte de saber lo que se quiere implementar y a continuación hacerlo de la mejor manera y más eficiente. Taylor (1994).

La gestión de las organizaciones está definida para Robbins y Coulter (2005) como la coordinación de actividades de trabajo con otras personas para que sean realizadas de manera eficiente y eficaz, lo cual es el objetivo principal de toda gestión. Aunque también se debe traer definiciones de otros importantes autores como Chiavenato (2007) quien la definió como la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados de la manera más eficaz y económica posible.

Para poder comprender lo que es el modelo de gestión se debe conocer el origen etimológico del término modelo y gestión, el cual proviene del italiano “modello” que significa que es un prototipo que sirve de referencia para ser producido y el termino gestión que proviene del latín “gestio” que refiere a la acción de administrar, por consiguiente, quedaría como un prototipo administrativo que establece las acciones para el logro de los objetivos empresariales (Huertas, L, 2020). Existen diferentes

tipos de modelos de gestión organizacional, para efectos de este trabajo describiremos cuatro modelos: gestión por resultados, gestión democrática, gestión basada en procesos y gestión centralizada, en donde conoceremos sus características, sus autores y fechas en que se conocieron.

Tabla 3

Tabla de comparación de modelos de gestión

Modelo	Características	Autores
Gestión por resultados	Este tipo de modelo se basa en las metas y objetivos de la organización, las cuales deben estar orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que se deben orientar todas las áreas de la organización en pro de los objetivos.	Según Münch y García (1982), su principal representante fue Frederick Taylor.
Gestión democrática	Este tipo de modelo plantea que los empleados participan en la toma de decisiones y son activos en la definición de las estrategias, se tiene en cuenta el capital intelectual de la empresa, se utiliza en mayor medida en empresas cooperativas o con alto nivel de desarrollo humano, que tengan compromiso organizacional.	JW Smith (2009) popularizo el termino de democracia económica. Las ideas vienen desde Adam Smith y Karl Marx
Gestión basada en procesos	Este modelo plantea institucionalizar la planificación, estructuración y evaluación de procesos de manera radical (reingeniería) o de la implementación de mejora continua.	William J. Kettinger y Varun Grover (1984) Max Weber Fue El principal precursor
Gestión centralizada	Este modelo hace referencia a la distribución del poder en una organización, Validando el grado de concentración de la toma de	Robbins (1990)

	decisiones en un individuo, un nivel o una unidad.	
--	--	--

Tabla 3. Este es un comparativo de los modelos de gestión, elaboración propia (2022)

Se debe resaltar la importancia de estos modelos de gestión ya que para las organizaciones que en la actualidad buscan no solo el sostenimiento y la rentabilidad actual, sino que además quieren perdurar, optimizar sus procesos y mantenerse vigentes en el futuro, deben de tener en cuenta las herramientas de gestión empresarial las cuales de acuerdo a la definición de Mondragón (2020) son técnicas de administración o gestión que permite a una organización o empresa enfrentar los cambios que puedan darse en el mercado, así como lograr una mejor posición competitiva.

Otro concepto de modelo de gestión describiendo el rol explícito de los directivos es el de los autores Birkinshaw y Goddard (2009) que establecen que el modelo de gestión:

Refleja la elección que han hecho los altos ejecutivos de una empresa, en cuanto a definición de objetivos, motivación de esfuerzos, coordinación de actividades y asignación de recursos en otras palabras, cómo definen el trabajo gerencial un modelo de gestión distintivo puede constituir un impulsor clave de la competitividad.

¿Pero cuál es realmente la importancia de un modelo de gestión de negocio?, ya que según Etkin (2009) estos modelos de organización deben describir las actividades básicas, sus relaciones internas y externas, los responsables de las decisiones además de los recursos que fluyen hacia ellos, también los que salen de ellos y que aportan al proceso productivo.

Como también afirmaron otros autores como Birkinshaw y Goddard (2009) en muchas ocasiones la empresas no son conscientes del modelo de gestión que están utilizando, de la misma manera aseguraron que no hay modelo de gestión que sea el mejor, pero hay principios que funcionan mejor en algunas situaciones y para algunas clases de organizaciones, que las empresas conozcan su modelo de

gestión es fundamental para el cumplimiento de los objetivos misionales, por esta razón es necesario que de acuerdo al conocimiento del negocio, se pueda caracterizar el modelo de gestión de la empresa.

Otro argumento importante se puede ver desde la idea de Quin (1995), que afirma que los modelos y definiciones de la gestión continúan evolucionando, de acuerdo a cómo van cambiando los valores en la sociedad, ya que se cambian perspectivas, se crean nuevas tecnologías y necesidades, que conllevan al nacimiento de nuevos modelos de gestión, por esta razón se debe tener claro que el modelo de gestión en las organizaciones, no debe ser solo un requisito del protocolo en la organización o que sea un componente que se crea una sola vez, debe ser un asunto que se debe revisar, adaptar y mejorar constantemente para que la organización pueda enfrentar adecuadamente los cambios del mundo empresarial.

Elementos que se deben tener en cuenta para la construcción de un modelo de gestión de negocios, diversos actores realizan aportes y propuestas sobre qué elementos y características se debe tener en cuenta en esta construcción o diseño de modelo adecuado a alguna organización en particular, dependiendo del tipo de enfoque y la conexión que con la filosofía de la organización debe existir, pero que siempre debe apuntar hacia el desarrollo con excelencia de las actividades de la organización, enseguida se describen algunos de estos conceptos.

Birkinshaw y Goddard (2009) afirman que, para la definición del modelo de gestión en torno al funcionamiento de la empresa, se deben tener en cuenta estos elementos:

Tabla 4

Elementos para definición modelos de gestión, Birkinshaw y Goddard (2009)

<i>Opciones sobre la naturaleza de los objetivos que persigue la compañía</i>	Opciones sobre como motivar a los trabajadores para que persigan esos objetivos	Opciones sobre la coordinación de actividades	Opciones sobre cómo se toman las de decisiones
---	---	---	--

1. ¿Existen unas metas claras de corto plazo, o se sigue el camino que establece los grandes objetivos de largo plazo?	1. Nos cuestionamos si ¿se intenta contratar gente valiosa y retenerla con recompensas atractivas, como salario, beneficios y bonificaciones 2. o se propone otra clase de recompensas, como el contribuir a la sociedad, sentimiento de logro o reconocimiento de sus pares?	1. ¿El gerente utiliza procesos estructurados y formales o para la distribución de las tareas y actividades o alientan al personal con una coordinación espontanea, de adaptación mutua?	1. ¿los gerentes son quienes toman las decisiones directamente basadas en su experiencia y conocimiento, o aprovechan el conocimiento y experiencia de sus subordinados y se asigna esta responsabilidad en forma compartida?
--	--	--	---

Tabla 4. Opciones para tener en cuenta para definir modelo de gestión. Elaboración propia (2022)

Cualquiera que sea el modelo de gestión que se desarrolle en la organización, existen algunas herramientas que pueden ayudar a optimizar las actividades que se deben llevar a cabo en el cumplimiento de los objetivos, para lo cual se hará una breve descripción y las características principales de esas herramientas de gestión organizacional.

Análisis DAFO, esta es una técnica indispensable para analizar y conocer la situación real de una empresa, fue inventado en la década de 1960 por Albert Humphrey en el instituto de investigación de Stanford, en donde se analizan condiciones internas de la organización, como son sus debilidades y fortalezas y también las condiciones del entorno como las amenazas y oportunidades que se estén presentando en el mercado en que se desarrolla la actividad económica, el objetivo principal al identificar estas variables y de acuerdo al resultado obtenido es diseñar una estrategia que permita, la supervivencia de la organización y la reorientación de actividades y procesos que coadyuven al cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos.

Otra herramienta es la llamada ciclo PDCA, que son las siglas de planear, hacer, verificar y actuar, es también conocido como ciclo de mejora continua o circulo de Deming, creado por el físico

norte americano Walter Andrew Stewart en 1939, el objetivo principal es hacer que el trabajo de los gerentes sea más rápido, eficiente y sencillo, consiste en la aplicación de forma sistémica de los cuatro pasos ya descritos, buscando aumentar la efectividad y eficiencia, eliminar fallas que se puedan presentar, solucionar problemas, identificar, minimizar y eliminar riesgos, para hacer una actividad controlada y depurada que permita cumplir las metas establecidas.

Figura 34
Ciclo PDCA

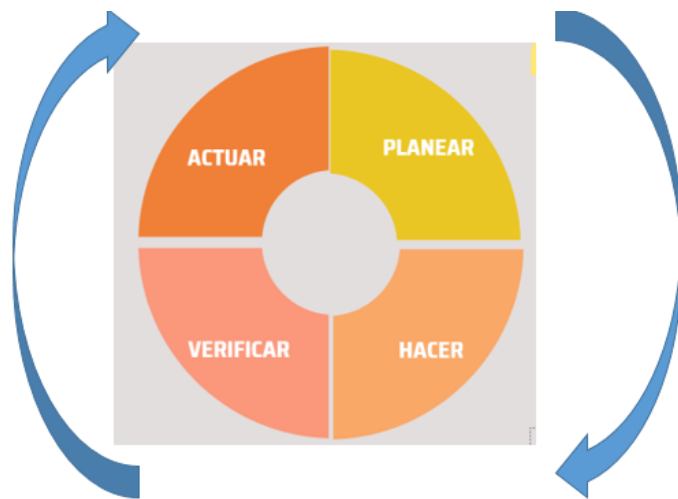


Figura 34: Ilustración del proceso cíclico de placear, hacer, verificar y actuar.

Fuente. Elaboración propia.

BPM (Business Process Management) es un sistema de gestión de procesos, que se enfoca en sistematizar y facilitar los procesos complejos de la organización, es también una disciplina gerencial que busca y se orienta a mejorar los resultados de rendimiento empresarial basado en diseño, modelo, ejecución, automatización, medición, control y optimización de los procesos de una organización.

Figura 35
Gestión de Procesos de Negocio – BPM

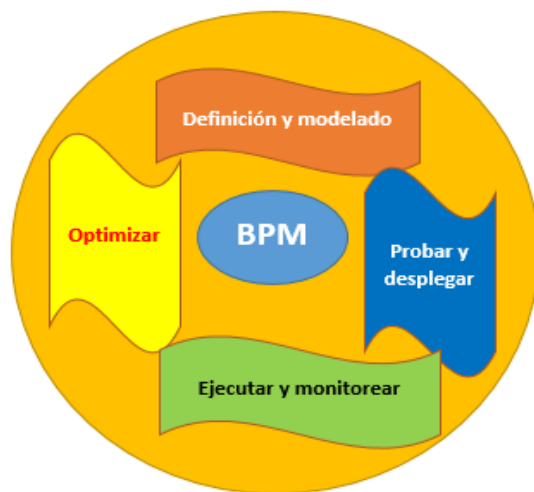


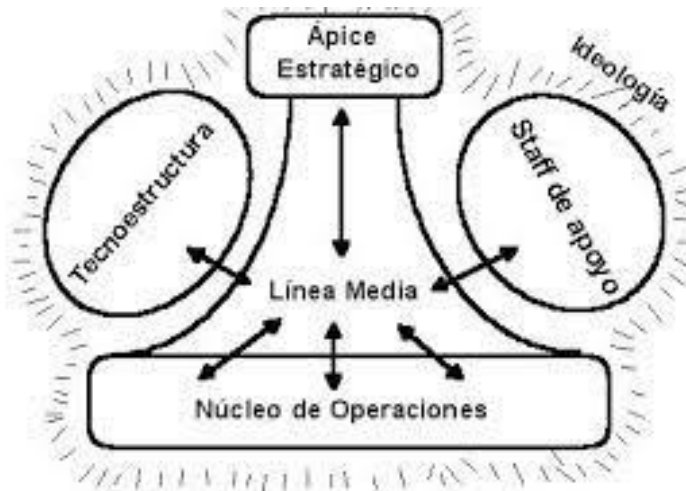
Figura 35 los cuatro pasos de la gestión de procesos de negocio, necesarios para conocer los procesos y buscar su mejora continua.

Fuente: elaboración propia

Mintzberg define cinco elementos que son pertenecientes a toda estructura organizacional, pero que no son obligatorios y dependen de cada tipo de empresa.

Figura 36

Modelo de organización de Mintzberg



Según Mintzberg la organización se divide en cinco partes que interactúan entre sí, para lograr el mejor desempeño.

Tabla 5
Estructura de las organizaciones Mintzberg (1979)

<i>Cumbre Estratégica (Ápice)</i>	<i>Línea Media</i>	<i>Estructura técnica (tecnoestructura)</i>	<i>Núcleo de operaciones</i>	<i>Personal de apoyo (Staff)</i>
Es el escalón más alto dentro de la jerarquía de una empresa u organización y está formada por el director y toda figura de autoridad ante los diferentes equipos de la organización.	Está conformado por todos los supervisores o responsables que están en la dirección del proceso productivo, su principal función es delegar a la sección operativa o al personal capacitado las tareas para cumplir los objetivos propuestos.	Es la sección donde se estandarizan los procesos de gestión de recursos dentro de la organización, generalmente es el departamento de recursos humanos que está encargado de estandarizar los procesos de gestión y generar nuevas políticas para la organización.	Son todos los integrantes de la operación que integran el área operativa o que realizan trabajos de producción para la organización, en general son los que mantienen la organización en movimiento y generando productos o servicios.	Son aquellas personas que están dentro de la empresa, pero no cuentan con un espacio dentro la estructura organizacional y que realizan funciones como vigilancia o servicio de aseo.

Tabla 5: como es la estructura de las organizaciones Mintzberg. Elaboración propia (2022)

Al revisar actualmente en la gestión organizacional, el liderazgo es un factor que influye de manera directa en el cumplimiento de los objetivos propuestos y por tanto del éxito o fracaso de la

organización, por esta razón se citaran algunos de las principales teorías, modelos, autores, definiciones y tipos de liderazgo a través de la historia.

15.1 El liderazgo según Bass

Bass (1990) plantea que las teorías del liderazgo intentan explicar los factores que se tienen en cuenta en el nacimiento del liderazgo, como también de la naturaleza y las consecuencias que este produce, además estas teorías dependen de diferentes métodos de verificación, este autor agrupa estas teorías de acuerdo con la siguiente tabla.

Tabla 6

Teorías de liderazgo según Bass (1990)

Nominación	Características
Teorías personales y situacionales	Del gran hombre, de los rasgos, situacionales, propone que el estilo de liderazgo debe cambiar de acuerdo con la madurez de los subordinados.
Teorías de la interacción y aprendizaje social	Del rol del líder, del cambio reforzado, del camino meta, habla que los patrones de nuestra conducta, depende de la interacción que se mantiene con el medio social.
Teorías y modelos de procesos interactivos	Teorías de intercambio de conducta y de comunicación
Teoría perceptual y cognitiva	Se refiere a la atribución, procesamiento de la información, análisis del sistema y enfoque racional
Teoría de la explicación híbrida	Principalmente se refiere al liderazgo transformacional

Tabla 6: Teorías de liderazgo Bass (1990), elaboración propia. (2022)

Los modelos de liderazgo dependen de los diversos métodos de medición y un modelo muestra la interacción entre las variables que se tienen en cuenta, son replicas o reconstrucciones de las realidades del surgimiento, la naturaleza y consecuencias del liderazgo, estos modelos también son útiles para la predicción, desarrollo y aplicación del liderazgo (Bass, 1990).

Tabla 7

Modelos de liderazgo Bass (1990)

Modelo de Tannenbaum y Schmist (1958)	Son académicos pioneros pertenecientes al grupo conductual que expresaron el estilo de liderazgo abierto al gerente, como una conducta que se enfoca en que el liderazgo era centrado en el gerente y seguía al liderazgo centrado en el subordinado, es decir que el liderazgo es un 50% del gerente y otro tanto de los subordinados, en donde el gerente tiene en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias de las personas, pero finalmente él es quien toma la decisión.
Modelo de Blake y Mouton (1964)	Los autores Blake y Mouton afirmaron que el gerente debe poner énfasis en que se cumplan las tareas o en las relaciones y que se preocupe por la gente que se involucra en estas tareas, integraron estos aspectos y determinaron cinco estilos principales, como son; autoridad-obediencia, gerencia tipo "Country Club", gerencia empobrecida, gerencia "Hombre de la organización", liderazgo de equipo.
Modelo situacional de Hersey y Blanchard (1969)	Los autores Hersey y Blanchard en su modelo se refieren a que el liderazgo que una persona debe usar depende directamente del grado de madurez de los subordinados, se presentan cuatro estilos en este modelo: decir (dirigir),

	vender (entrenar), participar (dar soporte) y delegar (facultar), es una combinación de conducta orientada a la tarea y a la relación.
Modelo contingencial de Vroom-Yetton (1979)	Margerison y Glube (1979) afirmaron que este modelo se desarrolló para darle las pautas a los gerentes de cómo y cuándo participar, ya que ellos necesitan saber cuándo cambiar una decisión a otra, con este modelo el líder debe poder identificar el tipo de problema y el enfoque adecuado para cada tipo, este modelo es basado en el modelo Maier (1963), Filed (1979) afirmo, que es un modelo deductivo por naturaleza y en este se derivan siete reglas sobre la toma de decisiones, diseñadas para proteger la calidad de la decisión y su aceptación.
El modelo de enlace vertical Diadico Dansereau, Graen, y Haga (1975)	Este modelo indica que los gerentes se comportan de manera diferente de acuerdo con el subordinado, además afirmaron que esta relación gerente subordinado está basada en la confianza, respeto, la interdependencia y la bilateralidad. Los miembros que estén dentro de este grupo son tratados como “asistentes de confianza”, los que están fuera del grupo son vistos “como trabajadores comunes”.
Modelo Mintzberg – Modelo Organizacional, Henry Mintzberg (1979)	El modelo organizacional de Mintzberg se genera basado en dos premisas, la primera es la división de trabajo y la segunda es la coordinación de tareas para lograr los objetivos definidos, el modelo de Mintzberg se centra en generar un mapa de la organización, identificando los elementos que la

	componen que permiten una interacción correcta dentro de los procesos de la organización y con el entorno.
--	--

Tabla 7: Modelos de liderazgo según Bass, (1990). Elaboración propia (2022).

15.2 Modelos de Liderazgo

Revisando las definiciones y los tipos de liderazgo que plantean los autores en el ámbito académico. Para Max Weber economista y sociólogo alemán (1920) el liderazgo se divide en 3 tipos: carismático, tradicional y legal. Al respecto afirma que el carismático es aquel liderazgo al que los seguidores le atribuyen poderes y conocimientos superiores al de otros líderes, el tradicional es el que hereda el poder por costumbre o jerarquía y el legal es que asciende por méritos democráticos o es elegido.

Si se observa el autor James MacGregor Burns (1978) liderazgo es el proceso de movilizar a personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos y otros en un contexto de competencia y conflicto, para lograr metas independientes o mutuas, también divide el liderazgo en transformacional y transaccional, resaltando el transformacional como el verdadero liderazgo, conceptos que se profundizarán más adelante en el desarrollo de la investigación. El liderazgo es un proceso a largo plazo en el que se busca lograr cambios útiles para alcanzar una visión y donde existe una acción voluntaria de los seguidores que actúan por el carisma, la personalidad y la credibilidad del líder (Kotter, 1999), este autor también resalta la importancia de la influencia que el líder debe desarrollar en sus seguidores y la importancia de que el líder debe estar preparado para los cambios que se producen en el entorno empresarial y enfrentarlos para lograr la supervivencia de las organizaciones. Como afirmo (Taddei, 2017). Una definición importante, pero compleja donde "Liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de las cosas que deben ser

cambiadas” y con esta definición se puede dar respuesta a la pregunta ¿Como se identifica a un líder? La cual es la señalada por Taddei “Cuando alguna persona actúa para cambiar la situación de otra persona, un grupo o a una comunidad, eso se llama liderazgo”, se sintetiza que un líder es una persona que tiene la capacidad de actuar o moverse para cambiar situaciones en pro de una persona o una comunidad. (Taddei,2017).

Por su parte John C. Maxwell (2019), autor de varios libros sobre liderazgo en donde simplemente lo define como “Liderazgo es influencia”, es decir es la capacidad que tiene la persona en este caso el líder para lograr que otro grupo de individuos en este caso sus seguidores actúen y trabajen de manera coordinada en pro del cumplimiento de unos objetivos determinados orientándolos a que aumenten sus capacidades y logren adquirir mayores conocimientos.

Otra perspectiva del liderazgo es a través del conocimiento de los tipos más reconocidos, que se definen como los distintos conjuntos de actitudes, habilidades y formas de dirigir procesos con grupos de personas y que favorecen a los resultados de una organización (Orellana P,2019), en esta parte nombraremos algunos tipos, sus características más importantes y sus autores representativos.

Se menciona inicialmente el liderazgo transaccional el cual está dado por una relación encabezada por el intercambio de cosas de valor, que genera una recompensa contingente por el intercambio de recursos, basada en el monitoreo y control de los subordinados (Burns 1978).

Un controversial tipo de liderazgo es el llamado liderazgo de servicio porque parece una contradicción que un líder deba servir a sus seguidores, se pensaría que es al contrario, la definición más conocida es la realizada por Greenleaf (1970), este tipo de liderazgo comienza con el sentimiento natural de querer servir primero, se colocan las necesidades de las personas primero y enfatiza que estos líderes deben estar atentos a las preocupaciones de sus seguidores, simpatizar con ellos, guiarlos, empoderarlos y ayudarlos a desarrollar todas sus capacidades.

Comentado [LJVT1]: Revisar video punto 42:49 para colocar elementos

Otro tipo de liderazgo es el liderazgo adaptativo este se centra en como los líderes deben ayudar a los seguidores a realizar el trabajo que deben hacer para adaptarse a los desafíos y cambios que enfrentan, esta definición sugiere que el liderazgo se preocupa por los comportamientos de los líderes y hace una distinción entre liderazgo y autoridad (Heifetz y Sinder, 1988).

El liderazgo transformacional o también llamado autentico o de verdadero líder, es aquel que eleva al líder y sus seguidores a un nivel mayor de desempeño y motivación, creando un compromiso entre las dos partes, que promueve un desarrollo divergente y desarrolla estrategias innovadoras (Burns 1978), este tipo de liderazgo surge como respuesta a una necesidad de un liderazgo más humanista, que no solo se preocupe por el cumplimiento de objetivos sin importar la forma de conseguirlos, también debe tener en cuenta el valor de las personas y si están motivadas para el cumplimiento de las tareas, García (2011).

El liderazgo transformacional es la teoría más influyente en las últimas décadas, Judge and Pico (2004), ya que estos tipos de líderes además de preocuparse por el resultado también deben estar pendientes y procurar el desarrollo y progreso de los colaboradores, este liderazgo es una relación que promueve el cambio y la transformación de los empleados para desempeñar sus actividades por encima de las expectativas, la esencia de este tipo de liderazgo son la transformación y el cambio, Bass and Riggio (2006).

De acuerdo a estas teorías lo que debe hacer un líder transformacional para lograr los mejores resultados en su gestión de personas es:

1. Lograr que los colaboradores o empleados sean conscientes de la importancia que tienen las actividades que realizan para la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.

Comentado [LJVT2]: Ampliar el liderazgo transformacional, en términos teóricos (5) perspectivas, mirar grabación para elementos dichos por el profe!!!

2. Hacer que las personas o colaboradores vean más allá de sus propios intereses y que se comprometan con los intereses de la empresa en la cual prestan sus servicios, haciéndolos entender que el bienestar de la empresa es bienestar para los empleados y viceversa.
3. Logrando que las personas sientan deseo y necesidad de incrementar su conocimiento y habilidades para lograr mejores resultados.

En 1995 Bass crea una nueva teoría a partir de los conceptos de Burns, en donde plantea que un líder transformacional se debe medir en términos cualitativos, con respecto a la influencia que logra ejercer sobre los seguidores y la manera en que comunica su inteligencia para promover y motivar al cambio de actitudes hacia las tareas y actividades, García (2011), sin embargo, el mismo Bass en 1996 no considera al líder transformacional superior al líder transaccional, si no que al contrario muestra una evolución de liderazgo a través de un modelo teórico que muestra una manera de relacionarse entre los individuos que tiene realidad social, pero que hasta ese entonces no tenía un correlato científico, (Peris, 1998)

15.3 Instrumentos para la evaluación del liderazgo

Dentro de la exploración para determinar el estilo de liderazgo dentro de una organización, se analiza el liderazgo desde varios enfoques como se describe por parte de (Van Fleet & Yukl, 1992), con el cual se refina un propósito y el tipo de conocimiento que se quiere generar al seleccionar un método de investigación, por lo cual describiremos algunas herramientas para definir el liderazgo.

15.3.1 Grid gerencial de Blake y Mouton

Es un modelo de identificación gerencial que busca definir el grado en el que el gerente o líder de equipo se centra en las tareas requeridas por el proyecto o en las personas que conforman el equipo,

Comentado [LJVT3]: Conectar las perspectivas con los instrumentos!!!, revisar grabación 28:59

Comentado [LJVT4]: Cambiar posición, a cual perspectiva pertenece. Revisar grabación para reorganizar los instrumentos!!!

los teóricos Robert Blake y Jane Mouton teorizaron que los líderes se derivan de dos características enfocados en los resultados o enfocados en las personas.

En el Grid de gestión de liderazgo se combinan los dos criterios dando como resultado una rejilla de 9 x 9 de 81 puntos o grados diferentes, en el cual se evaluará de 1 a 9 para la tarea o resultados y de 1 a 9 para las personas, esta evaluación se realiza a través de un cuestionario sobre el estilo de liderazgo y la gestión realizada por cada líder de equipo o gerente. Después de obtener los resultados se podrá colocar en alguno de los cinco estilos de liderazgo o gestión establecidos dentro del modelo.

Resultados del Grid. Al obtener los resultados vs el interés de las personas, el Grid se especifica que poner un énfasis en cierta área puede generar que sea a expensas de alguna otra produciendo así pobres resultados, el modelo resalta que cuando el nivel de compromiso y la satisfacción son altos el nivel de la productividad de los empleados será alto y su desempeño sea excelente.

Elementos. Esta herramienta plantea una representación gráfica de los estilos de liderazgo a través de un Grid totalmente gerencial, donde se muestra en el eje Y el interés de las personas y en el eje X se muestra el interés por los resultados. (Sy Corvo, 2019)

15.3.2 CELID – Cuestionario de estilos de liderazgo

El cuestionario CELID es una derivación de la prueba MLQ (Multifactor LeaderShip Questionnaire), el cual brinda un acercamiento a poder identificar los tipos de liderazgo predominantes y cuáles son las dimensiones que componen ese liderazgo, consta de 34 ítems, el cual se responde en 15 minutos. El formulario tiene dos formas el tipo A que es de Auto percepción en el cual el entrevistado responde preguntas relacionadas a sí mismo. En la forma S es el que se realiza la evaluación del superior y como es su liderazgo del equipo.

La prueba genera una puntuación de cada uno de los liderazgos (transformacional, transaccional y laissez faire) y para las dimensiones que componen la misma. Al final se suman las puntuaciones de cada dimensión y se divide en cada una de las dimensiones que componen el estilo, por último, se transforma a porcentaje para extraer el valor final, con esta información se puede graficar las puntuaciones del perfil CELID.

15.3.3 CONLID – Cuestionario de conductas de los líderes

El cuestionario se diseñó sobre la base del modelo de Yukl (2002), con el objetivo de evaluar o identificar las diferentes conductas de los líderes, el cual consta de 18 ítems que se responden de manera autónoma y se puede responder en 10 minutos. Las personas que toman la encuesta tienen respuestas de tipo Likert con 5 opciones, las cuales son consideradas para orientar el resultado hacia especificar si se tiene una conducta enfocada hacia la tarea, conductas orientadas hacia las relaciones y conductas orientadas hacia el cambio.

La prueba genera una puntuación en cada dimensión para poder graficarlo dentro del perfil de CONLID.

15.3.4 CAMIN – Cuestionario de estilos de liderazgo

EL cuestionario CAMIN es originario de la adaptación del instrumento generador por Indvik (1995, 1988) Path Goal Questionnaire. Esa prueba fue elaborada para analizar los tipos de liderazgo según la “Teoría de Camino-Meta”. En la cual los líderes motiva a sus empleados o subordinados dentro del equipo. El instrumento tiene 12 ítems que se responden de manera autónoma contando con respuestas de tipo Likert con 7 opciones de respuesta el cual se responde entre 5 a 10 minutos en total.

El cuestionario CAMIN tiene dos formas, en la forma A de autopercepción donde el sujeto responde las preguntas de forma autocrítica y refiriéndose a sí mismo en cada una de las respuestas. Y la forma S que se responde evaluando al supervisor o jefe directo del sujeto. Este modelo relaciona el estilo del líder, sus características o las de los subordinados y las del tipo de ambiente laboral, según (Huertas, 1997) este modelo está basado en la validación de la teoría motivacional de expectativa vs valor y en la que se teorizo que los seguidores estarán motivados si creen que son capaces de llevar a cabo las tareas resultando en un determinado producto o servicio y también si su remuneración es adecuada.

15.3.5 POTENLID – Escalada de potencial para liderar

Esta herramienta está elaborada por Chan y Drasgrow (2001), que tiene como objetivo evaluar la motivación de los líderes dentro de tres dimensiones, Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca y Motivación Social o Normativa, tiene un formato de tipo Likert con 5 opciones de respuesta y se puede responder en 5 minutos.

Tabla 8

Instrumentos para la evaluación de liderazgo

Instrumento	Características	Enfoque
Grid gerencial de Blake y Mouton (1964)	Busca definir el grado en el que el gerente o líder de equipo se centra en las tareas requeridas por el proyecto o en las personas que conforman el equipo.	Se enfoca en analizar los siguientes estilos de liderazgo: • Administración empobrecida. • Administrador automático de tareas. • Administración club campestre. • Administración mitad de camino • Administración en equipo.

Comentado [LT5]: Cambiar posición, a cual perspectiva pertenece. Revisar grabación para reorganizar los instrumentos!!!

CELID – Cuestionario de estilos de liderazgo, base teórica de Bass (1985)	Brinda un acercamiento a poder identificar los tipos de liderazgo predominantes y cuáles son las dimensiones que componen ese liderazgo	Busca identificar el nivel de liderazgo entre; transformacional, transaccional o laissez faire.
CONLID – Cuestionario de conductas de los líderes, base teórica Yulk (2002)	El objetivo de evaluar o identificar las diferentes conductas de los líderes, las cuales son consideradas para orientar el resultado hacia especificar si se tiene una conducta enfocada hacia la tarea, conductas orientadas hacia las relaciones y conductas orientadas hacia el cambio.	Conductas de los líderes orientadas hacia la tarea, hacia las relaciones y hacia el cambio.
CAMIN – Cuestionario de estilos de liderazgo, base teórica Evans (1970) y House (1971)	Elaborada para analizar los tipos de liderazgo según la “Teoría de Camino-Meta”. En la cual los líderes motiva a sus empleados o subordinados dentro del equipo.	Estilo de liderazgo (directivo, considerado participativo, orientado a las metas)
POTENLID – Escalada de potencial para liderar, base teórica Chan y Drasgow (2001).	Tiene como objetivo evaluar la motivación de los líderes dentro de tres dimensiones, Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca y Motivación Social o Normativa.	Busca medir la potencialidad del individuo para ejercer su liderazgo, de acuerdo a tres dimensiones de motivación, intrínseca, extrínseca y social o normativa.
MLQ, cuestionario de liderazgo multifactorial, base teórica Bass y Avolio (1997)	Busca medir el estilo de liderazgo que una persona puede tener, basándose en las opiniones, comentarios y percepción de jefes, colegas, seguidores demás personas que tienen relación directa con el líder, es uno de los instrumentos más usados hace más de dos décadas para el análisis y la clasificación del liderazgo corporativo dentro de las organizaciones.	

Comentado [LT6]: Colocar la teoría primero y después la herramienta !!!

15.3.6 MLQ

Esta herramienta la cual se utilizara en este trabajo de investigación, cuya traducción al español significa cuestionario multifactorial de liderazgo, que ha sido propuesta por los autores Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio (1997) que lo que busca es medir el estilo de liderazgo que una persona puede tener, basándose en las opiniones, comentarios y percepción de jefes, colegas, seguidores demás personas que tienen relación directa con el líder, es uno de los instrumentos más usados hace más de dos décadas para el análisis y la clasificación del liderazgo corporativo dentro de las organizaciones, el cual se fundamenta en la existencia de dos tipos de liderazgo, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Aunque esta herramienta ha tenido varias revisiones consta de 45 ítems y es denominada como MLQ-5X (short form).

Es un cuestionario es fundamentado principalmente en las ideas de Bass (1985) quien propuso la existencia de dos tipos de liderazgo conocidos como liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, que como ya se mencionó anteriormente el transaccional consigue los resultados que se desean obtener de los colaboradores, mediante recompensas en los casos favorables u otro tipo de medidas correctivas en los casos en que no se estén cumpliendo las metas u objetivos, mientras que en el liderazgo transformacional lo que el líder busca es una conexión con sus seguidores, la cuales los lleva a un mayor compromiso con la tarea y actividades encomendadas, es decir busca inspirar a las personas para que se sientan comprometidas con los objetivos y la organización en general, coadyuvando con el desarrollo profesional y crecimiento intelectual de las personas de manera armónica con el óptimo desempeño de la organización en el mercado.

Comentado [LJVT7]: Colocar la teoría primero y después la herramienta !!!

Comentado [LJVT8]: Quitar tercera persona....

Comentado [MY9R8]: listo

Tabla 9

Dimensiones del instrumento

Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Laissez faire
Tiene cuatro subdimensiones: 1. Carisma o influencia idealizada, el líder logra establecer expectativas muy altas y desea que sus seguidores puedan imitarlo. 2. Inspiración, que es la manera en el que el líder logra conectar a su equipo con las tareas o actividades que llevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa. 3. Estimulación intelectual, el líder reta a sus seguidores para buscar maneras diferentes e innovadoras de solucionar los problemas 4. Consideración individualizada, el líder se preocupa y apoya a cada persona para que pueda crecer y desarrollarse Nader y Castro (2007) 5. Tolerancia psicológica	Para este estilo existen dos subdimensiones; 1. Recompensa contingente en este se premia o se sanciona de acuerdo a los resultados que presente el equipo, aquí el líder debe verificar las necesidades de los seguidores, identificando las del grupo y las de cada persona. 2. Manejo por excepción, es donde el líder detecta los errores e interfiere para corregirlos.	Se define como la ausencia del líder, el cual evita la toma de decisiones y participar dentro de la organización. Los líderes que usan el liderazgo laissez faire dejan toda la responsabilidad en manos de los subordinados generando organizaciones menos eficientes. Características: Delegación de poder Desinterés Delegación de la responsabilidad.

Tabla 9. Dimensiones del cuestionario. Elaboración propia (2022).

Comentado [LJVT10]: Desarrollar cada punto, no es solo mencionarlo!!

Comentado [MY11R10]: no es desarrollarlo, se debe profundizar más en la descripción posterior del instrumento

Estructura del cuestionario.

16 Metodología

De acuerdo con los propósitos de esta investigación el desarrollo de este diseño metodológico se realizó bajo el enfoque de investigación cuantitativo, ya que este enfoque permite analizar los datos obtenidos con el cuestionario MLQ dando la posibilidad de tener un mejor entendimiento de la problemática que estamos estudiando, en este caso son comunidades con muchas particularidades y de difícil acceso a la información por temas de distancias, conectividad y otras, esta investigación es del tipo de alcance correlacional con una etapa descriptiva de las características de los individuos de las comunidades indígenas implicados, en este caso kulesiamana y yorijaru del corregimiento de Nazaret en la alta Guajira y su respuesta ante los objetivos y actividades que la fundación social keralty en conjunto con la comunidad y en red con otras entidades desarrollo para incrementar la salud y el bienestar de la comunidad Wayuu.

Tabla 10

Estructura factorial del MLQ -5X

Factores del liderazgo transformacional	
Influencia idealizada atribuida	El líder alto en este factor es respetado y admirado, obtiene la confianza de los seguidores, quienes se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
Influencia idealizada conducta	Significa lo mismo que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en unas conductas específicas.
Motivación inspiracional	Se relaciona a los líderes que motivan a los integrantes de su equipo, dándole significado a su trabajo, de la misma manera ofrece una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.

Comentado [LJVT12]: Revisar el video 49:27!!! Pata ver partes y parametros

Comentado [LJVT13]: Bajar a los instrumentos

Comentado [LT14]: Pasar a la metodologia

Estimulación intelectual	Estos líderes alientan a sus seguidores a ser creativos e innovadores y buscar de manera autónoma la solución a los problemas que puedan plantearse en su día a día.
Consideración individualizada	Los líderes con alto desempeño en este factor prestan atención a las necesidades de logro y crecimiento d los miembros de su equipo y actúan como mentores.

Estructura factorial del MLQ-5X. Elaboración propia (2022).

Tabla 11

Estructura factorial del MLQ -5X

Factores de liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	El líder que usa las conductas descritas de este factor identifica las expectativas de los seguidores y proporciona reconocimiento cuando se alcanzan los objetivos.
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir las fallas y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización

Estructura factorial del MLQ-5X. Elaboración propia (2022).

Tabla 12

Estructura factorial del MLQ -5X

Liderazgo pasivo-evitado	
Dirección por excepción (pasiva)	Líderes que solo intervienen cuando los problemas sean bastante graves, es decir prefieren dejar las cosas como están.
Laissez faire	Este factor muestra a los líderes que evitan tomar decisiones e implicarse en asuntos importantes.

Estructura factorial del MLQ-5X. Elaboración propia (2022).

16.1. Enfoque y alcance de la investigación

Dentro del enfoque del presente trabajo se tiene un tipo de investigación mixto, ya que dentro de este trabajo en los objetivos planteados a analizar refieren características tanto cualitativas como cuantitativas, estas definidas para resolver las dos variables propuestas en los objetivos (Tipos de liderazgo y características de los modelos), los datos será tomados y validados desde una muestra

Comentado [LT15]: Pasar a la metodología

Comentado [LT16]: Pasar a la metodología

verificada y junto con sus datos es llamada estadígrafo, con la cual se puede validar o desmentir la hipótesis propuesta (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

En el análisis del proceso y según las características definidas por los métodos de investigación esta sería una investigación de tipo descriptivo – explicativo, puesto que la investigación busca es caracterizar e identificar el tipo de liderazgo, junto con la estructura organizacional dentro de la fundación Keralty. Esto correspondiendo en un periodo de tiempo definido y realizando un cuestionario para cumplir los objetivos planteados (Kerlinger & Lee, 2002).

16.2. Población y muestra

16.2.1. Definición de la población

Esta investigación se lleva a cabo dentro de la fundación Keralty integrante de sanitas internacional, la cual cuenta con 4 personas de planta dentro del proyecto A-Guajira y 24 personas integrantes de los gestores de salud.

Estas personas que tienen un nivel escolar alto solo se encuentran dentro del nivel de la parte administrativa del proyecto y por otro lado encontramos a los gestores de salud, los cuales no cuentan con un nivel escolar alto, generalmente es básico o escasamente leer y escribir ya que dentro de las poblaciones objeto de este estudio no se cuenta con un acceso directo a la escolaridad y menos a capacitación de tipo universitario.

El planteamiento y propósito del programa es capacitar y formar profesionalmente a los gestores de salud para que sean no solo representantes de su comunidad en este tipo de programas, sino también que generen unos conocimientos teóricos-prácticos, combinados con sus conocimientos ancestrales para que ellos mismos sean referentes y desarrollen sus capacidades de liderazgo.

Esta población ya se ha descrito anteriormente en apartados anteriores, pero podemos destacar lo siguiente

16.2.1.1. Población del programa.

Las poblaciones son las comunidades indígenas Yorijarú y Kulesiamana de la alta Guajira, poblaciones altamente vulnerables no solo por su ubicación territorial, la cual tiene unas condiciones realmente precarias que no cuentan con acceso rápido a vías o interconectividad con centros poblacionales, permitiendo así que tampoco tengan acceso a servicios públicos básicos o centros educativos.

Actualmente las comunidades cuentan con 73 habitantes en kulesiamana y 222 en yorijaru, siendo en su mayor proporción niños o adultos mayores que requieren una atención en salud más constante o que según sus necesidades puntuales pueden requerir atención especializada que no se encuentra fácil en esta zona del país.

Comentado [LJVT17]: Validar integrantes de las comunidades

16.2.1.2. Gestores del programa.

Los gestores del programa son personas mayores de edad entre 20 a 65 años sin importar su género o nivel de escolaridad, que actualmente son escogidas o propuestas por las comunidades, las cuales al ser escogidas pasan unos procesos de capacitación y de certificación en diferentes habilidades las cuales comprenden atención básica, atención primaria en salud y prevención de enfermedades. Las cuales son soportadas con cartillas o métodos didácticos de socialización a la comunidad con las cuales estos gestores pueden socializar sus conocimientos.

Comentado [LJVT18]: Validar rango poblacional

Comentado [LJVT19]: Definir el proceso de capacitación

Comentado [LJVT20]: Validar si se capacitan en mas tipos de atención en salud

16.3. Cálculo y selección de la muestra

La muestra está conformada por 12 gestores de salud, 3 hombres y 9 mujeres de entre edades de 20 a 65 años, los cuales pasaron satisfactoriamente las actividades de capacitación y completaron el programa satisfactoriamente. Esta muestra se seleccionó por el tipo de muestro probabilístico sistemático, por lo que tenemos una población homogénea estratificada por edades.

Comentado [LJVT21]: Especificar numero exacto de hombres y mujeres

Los criterios de inclusión dentro de la población fueron:

- Personas escogidas por las poblaciones objeto de estudio.
- Personas mayores de edad.
- Personas que voluntariamente se vincularan al programa de capacitación para gestores de salud de la fundación Keralty
- Personas que pasaran satisfactoriamente el programa de capacitación para gestores de salud de la fundación Keralty.

Los criterios para la exclusión de la muestra fueron:

- Personas que no cumplieran satisfactoriamente el programa de capacitación para gestores de salud.

16.4. Instrumento(s)

Esta investigación realizada la recolección de los datos para el análisis de las variables, realizando encuestas a los integrantes del programa de la fundación Keralty.

El formulario escogido que proporciona datos relevantes para analizar los objetivos de este proyecto fue el Cuestionario Factorial de Liderazgo (MLQ) versión 5X, el cual fue diseñado por los autores Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio (1997), el cual fue adaptado al contexto organizacional chileno por (Vega & Zavala, 2004) y también se tiene una adaptación al contexto organizacional colombiano por (Campos & Vasquez, 2013).

Tabla 13

Técnicas e instrumentos utilizados

Variable	Técnica	Instrumento
Estilos de Liderazgo	Encuesta	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) versión 5X corta, forma líder.
Incluir formulario de observación..... Para objetivos		

Lista de instrumentos utilizados, Fuente: Elaboración propia, 2022

Es un instrumento diseñado para medir una amplia de tipos de liderazgo y sus características, esta prueba evalúa principalmente tres estilos de liderazgo: Transaccional, Transformacional y pasivo – evitativo. Utilizando técnicas que permiten conocer tanto la percepción del líder (Definido como forma Líder) y los colaboradores (Definido como forma del Clasificador).

Esta prueba, es la versión corta la cual tiene 82 ítems que fundamentan la teoría de las ideas del autor B.M. Bass (1985), el cual define y sustenta a la existencia del tipo de liderazgo transformacional y transaccional.

16.4.1. Variables

Este modelo es de tipo jerárquico que contiene variables de evaluación, estas comprenden variables de alto nivel o alto orden para identificación de los tipos de liderazgo, pero estos a su vez tienen variables internas descritas a continuación.

16.4.1.1. Variables del Liderazgo Transformacional.

Dentro del liderazgo transformacional encontramos las siguientes variables:

Variable Carisma – Inspiracional (C/I).

Esta variable se tiene en cuenta para medir si un líder genera un propósito para su equipo y genera un alto compromiso en cumplir esta meta u objetivo, entregando de forma clara una línea

temporal con los próximos desafíos o requerimientos teniendo en cuenta para cumplir estos objetivos sea de una forma ética y profesional.

Estimulación Intelectual (EI).

Variable que mide al líder por su ayuda a los colaboradores o integrantes del equipo en los cuales los estimula a generar procesos de retroalimentación y cuestionar los procesos actuales que se tienen para solucionar los problemas o cumplir los objetivos, con el objetivo de mejorar los procesos y métodos utilizados actualmente por cada miembro del equipo.

16.4.1.2. Variables del Liderazgo desarrollo – transaccional

Consideración Individualizada (CI).

Esta variable evalúa la disposición y enfoque del líder en generar entendimiento de las diferentes actividades o procesos planteados para los subordinados, a los cuales les ayuda para que trabaje en su propio desarrollo profesional y exploten el potencial de cada subordinado.

Recompensa Contingente (RC).

Evalúa si el líder es claro de cara a los requerimientos o cumplimiento que se espera de cada seguidor o integrante del equipo y es muy claro de las recompensas o niveles de recompensas que se aplicarían a cada actividad completada o recompensa anidada al desempeño.

16.4.1.3. Variables del liderazgo correctivo - evitador (Laissez-Faire)

Excepción activa (DPEA).

Se evalúa al líder por su capacidad de monitor de las tareas asignadas a los subordinados o a los colaboradores, buscando fallas o problemas en los procesos que ejecutan ellos con el objetivo de corregirlos y así mantener la capacidad de monitoreo de cara a mantener la productividad del equipo.

Liderazgo pasivo – evitar (CPEP).

Evalúa al líder si solo realiza acciones correctivas cuando los problemas impactan la productividad del equipo, tomando decisiones cuando realmente los problemas superan o dañan la operación general de la compañía.

Laissez-Faire (LF).

Evita la toma de cualquier decisión o acción sobre cualquier proceso o actividad del equipo.

16.4.2. Otros resultados con MLQ

Se puede evaluar otras características del liderazgo adjuntos a este, en los cuales se evidencia

Esfuerzo extra

Se evalúa si el líder tiene las capacidades para aumentar e inspirar a otros a cumplir las metas u objetivos propuestos dentro de los procesos, metas del grupo u organización.

Efectividad

El líder está en la capacidad de optimizar los recursos, materiales o recursos humanos de la organización para obtener los mejores resultados posibles a un menor costo.

Satisfacción

El líder corresponde las expectativas y requerimientos de los integrantes del equipo o subordinados a cargo.

16.5. Descripción de procedimientos

Los procedimientos de aplicación de la metodología para la recolección de datos serán:

16.5.1. Lugar

El lugar de preferencia se realizaría dentro de la fundación Keralty o por medio de video llamadas por Meet, Teams o algún otro sistema que permita la comunicación con el integrante, si esto no es posible se tratara de realizar vía llamada telefónica y los encuestadores llenaran las respuestas dentro del formulario.

16.5.2. Autorizaciones

Para la recolección de los datos es requerido realizar la solicitud de entrevista con el personal a cargo de los gestores de salud, adicionalmente para entrevistar a los integrantes de la fundación es requerido realizar solicitud de autorización de entrevista del personal a la gerente general de la fundación Keralty.

16.5.3. Capacitaciones

Las capacitaciones contempladas serán para los investigadores de este proyecto, pero si no se les autoriza a entrevistar directamente a los gestores de salud, se deberá capacitar al personal de la fundación Keralty que tienen contacto directo con los gestores de salud, para que ellos realicen la encuentra y la toma de las respuestas del formulario.

16.6. Análisis de información

El análisis de la información se procesará basado en los cálculos y análisis proporcionados por el instrumento de recolección de MLQ 5x y herramientas de software para procesamiento de datos se busca que permita consolidar y procesar la información obtenida dentro de la fase de recolección de datos.

Para esto usaremos los siguientes softwares

MAXQDA. En su última versión el cual nos ayudara a para realizar los soportes metodológicos del desarrollo y la consolidación de los datos de la investigación.

IBM SPSS SOFTWARE. En su versión de prueba, el cual nos sirve tanto para el análisis estadístico como el análisis de los resultados obtenidos con el procesamiento de los datos.

16.7. Consideraciones éticas

16.7.1. Análisis de consideraciones éticas

Dentro de las consideraciones éticas del proyecto se establece y define que luego de ser aprobado por la gerente general de la fundación Keralty, en la que se definió que toca información personal de los participantes debería ser anónima y solo permitiéndose cuando sea requerido, necesario o solicitado por la fundación Keralty.

Dentro de las pautas de este presente trabajo se considera y se respeta la autoría de los documentos o textos utilizados para fundamentar este escrito, utilizándolos de forma responsable y colocando la fuente de origen de cada uno de los textos con su correspondiente referencia bibliográfica tal como está en las normas APA (American Psychological Association) en su versión 7.

También se les solicita consentimiento informado a los gestores de salud, los cuales se les suministra la hoja informativa y que en todo momento se les mantendrá en el anonimato solo refiriéndose a ellos como gestores de salud y un numero adicional para su identificación.

17 Resultados

Dentro de los resultados del proyecto se tuvieron en cuenta el responder los 3 objetivos específicos los cuales son:

- Caracterizar los estilos de liderazgo de los gestores de salud del proyecto.
- Establecer los índices de resultados obtenidos en el Proyecto A-Guajira, Alta Guajira, Colombia.
- Identificar el tipo de relación existente entre los Tipos de Liderazgo y los niveles de Resultados del Proyecto A-Guajira, Alta Guajira, Colombia.

Por lo cual abordamos cada uno al detalle

17.1 Caracterizar los estilos de liderazgo de los gestores de salud del proyecto.

Para este análisis se tuvo en cuenta la base de especificación de interpretación que viene en el manual de MLQ (Bruce J. Avolio & Bernard M. Bass, 2013) , se estableció un protocolo para analizar y categorizar las respuestas de los encuestados. El enfoque principal de este protocolo es calcular un promedio por escala para los gestores .

17.1.1 Método de Cálculo

Para cada respuesta, se calculó un promedio específico de ítems basado en las directrices de la Tabla 14 y la Tabla 15.

Tabla 14

Tabla de análisis y clasificación de respuestas

Característica	Nombre de la escala	Escala abreviada	Ítems
Transformacional	Atributos idealizados o influencia idealizada (atributos)	IA or II(A)	10,18,21,25
Transformacional	Comportamientos idealizados o Influencia Idealizada (Comportamientos)	IB or II(B)	6,14,23,34
Transformacional	Motivación inspiradora	IM	9,13,26,36
Transformacional	Estimulación intelectual	IS	2,8,30,32
Transformacional	Consideración individual	IC	15,19,29,31
Transaccional	Recompensa contingente	CR	1,11,16,35
Transaccional	Gestión por excepción (Activa)	MBEA	4,22,24,27
Evasivo pasivo	Gestión por excepción (pasiva)	MBEP	3,12,17,20
Evasivo pasivo	Laissez-Faire	LF	5,7,28,33

Autor, (Bruce J. Avolio & Bernard M. Bass, 2013)

Tabla 15

Resultado de Liderazgo

Característica	Nombre de la escala	Escala abreviada	Ítems
Resultados de Liderazgo	Esfuerzo adicional	EE	39,42,44
Resultados de Liderazgo	Eficacia	EFE	37,40,43,45
Resultados de Liderazgo	Satisfacción	SAT	38,41

Autor: (Bruce J. Avolio & Bernard M. Bass, 2013)

Se sumaron las puntuaciones de las respuestas para cada categoría específica, según las Tablas 14 y 15.

Posteriormente, el resultado acumulado se dividió por el número total de respuestas dadas para ese ítem, excluyendo las respuestas en blanco.

Tabla 16

Análisis y clasificación de respuestas.

	Escala Abreviada											
	Transformacional						Transaccional			Evasivo Pasivo		
Nombre gestor	IA or II(A)	IB or II(B)	IM	IS	IC	PROM	CR	MBEA	PROM	MBEP	LF	PROM
Mayelis Suárez	3,00	2,75	3,00	2,50	3,00	2,85	3,75	2,25	3,00	1,00	2,00	1,50
Lucibeth Palmar	3,25	2,00	2,25	3,00	2,25	2,55	2,50	2,25	2,38	1,25	2,50	1,88
Silvia Rodriguez	2,75	2,50	2,50	2,25	2,50	2,50	3,00	2,50	2,75	3,00	2,00	2,50
Ivan Delgado	2,50	2,25	2,00	2,50	2,00	2,25	2,00	2,75	2,38	1,75	2,75	2,25

Luisana Cubillán	2,75	3,25	3,00	3,25	3,00	3,05	3,00	2,50	2,75	1,50	2,00	1,75
Silenes Fernández	3,00	3,50	3,75	2,75	3,75	3,35	3,00	2,50	2,75	2,00	1,75	1,88
Wilson Fernández	3,00	2,75	2,75	2,00	2,75	2,65	3,00	2,25	2,63	2,25	2,75	2,50
Isaac Zambrano	3,50	3,50	3,25	3,00	3,25	3,30	3,25	2,25	2,75	2,25	2,75	2,50
Naidelis Zambrano	2,75	3,00	2,50	2,50	2,50	2,65	2,50	2,75	2,63	2,25	2,25	2,25
Eluz Fernández	3,25	3,50	2,75	2,75	2,75	3,00	3,00	3,75	3,38	2,00	2,00	2,00
Lauren Freyle	3,25	3,25	2,75	2,75	2,75	2,95	3,00	3,00	3,00	2,00	2,25	2,13
Dailin Fernández	3,25	3,00	2,75	2,75	2,75	2,90	3,00	2,25	2,63	2,00	2,50	2,25

Tabla de clasificación del liderazgo en categorías transformacionales, transaccionales y evasivas pasivas.

Autor: propio, 2023

Dentro de la Tabla 16 se muestran los resultados del análisis de cada gestor de salud donde se resaltan los valores promediados de cada clasificación de liderazgo, estos están clasificados en colores y si el color es más oscuro es que el número es mayor en comparación a los demás promedios.

Donde se resalta a Eluz Fernández por tener el menor promedio en el tipo de liderazgo transaccional y en contraste encontramos a Ivan delgado que tiene los promedios más bajos de todos los gestores.

Tabla 17

Resultados de análisis de liderazgo del coordinador del proyecto

	Escala Abreviada											
	Transformacional						Transaccional			Evasivo Pasivo		
Nombre gestor	IA or II(A)	IB or II(B)	IM	IS	IC	PROM	CR	MBEA	PROM	MBEP	LF	PROM
Líder	3,55	3,45	3,61	3,02	3,70	3,47	3,18	2,55	2,86	1,75	1,70	1,73

Tabla de clasificación del liderazgo en categorías transformacionales, transaccionales y evasivas pasivas para el coordinador del proyecto. **Autor: propio, 2023**

En la Tabla 17 se muestra el análisis que se realizó al coordinador del proyecto, esto se toma como parte del formulario de percepción de liderazgo diligenciado por parte de los gestores de salud.

Tenemos un liderazgo dentro del coordinador de tipo transaccional, el cual apoya grandemente a las métricas del proyecto.

Tabla 18

Lista de clasificación de liderazgo por gestor.

Nombre gestor	Transformacional	Transaccional	Pasivo	Resultado	Resultado Detalle
Mayelis Suárez	Algunas veces Alto	A menudo	Casi Nunca	Transaccional	Transaccional
Lucibeth Palmar	Algunas veces Alto	Algunas veces	Casi Nunca Alto	Transformacional / Transaccional	Transformacional
Silvia Rodríguez	Algunas veces	Algunas veces Alto	Algunas veces	Transformacional / Transaccional / Pasivo	Transaccional
Ivan Delgado	Algunas veces	Algunas veces	Algunas veces	Transformacional / Transaccional	Transaccional
Luisana Cubillán	A menudo	Algunas veces Alto	Casi Nunca Alto	Transformacional	Transformacional
Silenes Fernández	A menudo	Algunas veces Alto	Casi Nunca Alto	Transformacional	Transformacional
Wilson Fernández	Algunas veces Alto	Algunas veces Alto	Algunas veces	Transformacional / Transaccional / Pasivo	Transformacional
Isaac Zambrano	A menudo	Algunas veces Alto	Algunas veces	Transformacional	Transformacional
Naidelis Zambrano	Algunas veces Alto	Algunas veces Alto	Algunas veces	Transformacional / Transaccional / Pasivo	Transformacional

Eluz Fernández	A menudo	A menudo	Algunas veces	Transformacional / Transaccional	Transaccional
Lauren Freyle	Algunas veces Alto	A menudo	Algunas veces	Transaccional	Transaccional
Dailin Fernández	Algunas veces Alto	Algunas veces Alto	Algunas veces	Transformacional / Transaccional / Pasivo	Transformacional

Tabla de clasificación definitiva de los gestores de salud donde se muestra la tendencia de cada uno de

los gestores de salud. **Autor: propio, 2023**

Tabla 19

Tabla de clasificación de líder del proyecto

Nombre gestor	Transformacional	Transaccional	Pasivo	Resultado	Resultado Detalle
Líder	A menudo	Algunas veces Alto	Casi Nunca Alto	Transaccional	Transaccional

Tabla de clasificación definitiva del líder del proyecto. **Autor: propio, 2023**

Dentro de las tablas 18 y 19 respectivamente se clasifica según las tendencia de liderazgo pero si se puede clasificar en un solo grupo cada uno de los gestores de salud estudiados ya que si miramos que característica tiene más peso a comparación de las otras, podemos clasificar más claramente cada gestor en su correspondiente categoría de liderazgo.

17.1.2 Hallazgos Principales Análisis detallado

Tras normalizar la tabla de datos conforme al manual, se identificó una tendencia predominante hacia el liderazgo transformacional entre los gestores de salud. Sin embargo, para Eluz Fernández y Lauren Freyle, el liderazgo transaccional fue el estilo predominante. Notablemente, ningún evaluado mostró una predominancia en el liderazgo pasivo.

17.1.2..1 Análisis del Liderazgo Transformacional:

Isaac Zambrano se destacó en el grupo con un promedio alto en liderazgo transformacional. El promedio general de este grupo fue de 2.00, que corresponde a la categoría "Alguna veces".

17.1.2..2 Análisis del Liderazgo Transaccional:

Los gestores Eluz Fernández y Lauren Freyle obtuvieron un promedio de 3, lo que se sitúa fuera del promedio general del grupo, que fue de 2.00.

17.1.2..3 Análisis del Liderazgo Evasivo Pasivo:

No se identificaron gestores dentro de los incluidos en el análisis con puntuaciones destacadas en liderazgo pasivo. Sin embargo, el promedio general de este estilo de liderazgo fue de 1.5, que se traduce en "Casi Nunca".

17.2 Establecer los índices de resultados obtenidos en el Proyecto A-Guajira, Alta Guajira, Colombia.

Se realizó un análisis exhaustivo de los indicadores de salud, específicamente relacionados con:

- la Infección Respiratoria Aguda (IRA), para dos regiones distintas: YORIJARÚ y KULESIAMANA. El período de estudio comprendió tres años consecutivos: 2020, 2021 y 2022.
- Salud sexual reproductiva. El período de estudio comprendió dos años consecutivos: 2021 y 2022.
- Salud materna. El período de estudio comprendió dos años consecutivos: 2021 y 2022.

- Salud infantil. El período de estudio comprendió dos años consecutivos: 2021 y 2022.
- Activos de salud El período de estudio comprendió dos años consecutivos: 2021 y 2022.

Estos indicadores de salud se clasificaron en dos descendentes y ascendentes ya que en cada uno se buscaba o descender el indicador por la influencia del programa y ascendente para subir los indicadores relacionados en mejoras de seguimiento o de salud en general, ya sea por la influencia de los gestores o de los programas impulsados por la fundación, como se ve más detalladamente en la Tabla 20.

Tabla 20

Análisis de los indicadores clasificados para descender comparados por año

INDICADOR	TEMA	SENTIDO	YORJARÚZ 020	KULESIAMANA2 020	YORJARÚZ 021	KULESIAMANA2 021	YORJARÚZ 022	KULESIAMANA 2022	DIFERENCIA YORJARÚ	DIFERENCIA KULESIAMANA
IRA/EDA	IRA	Descendiente	85,0%	85,0%	52,0%	36,0%	71,0%	55,0%	19,0%	19,0%
IRA/EDA	IRA	Descendiente	17,0%	10,0%	2,0%	7,0%	13,0%	4,0%	11,0%	-3,0%
IRA/EDA	IRA	Descendiente	8,0%	3,0%	5,0%	12,0%	5,0%	1,0%	0,0%	-11,0%
IRA/EDA	IRA ADULTOS	Descendiente	48,0%	50,0%	50,0%	50,0%	16,0%	23,0%	-34,0%	-27,0%
IRA/EDA	IRA ADULTOS	Descendiente	5,0%	5,0%	9,0%	8,0%	10,0%	5,0%	1,0%	-3,0%
IRA/EDA	IRA ADULTOS	Descendiente	7,0%	1,0%	2,0%	8,0%	1,0%	1,0%	-3,0%	-7,0%
IRA/EDA	IRA NIÑOS	Descendiente	26,0%	26,0%	31,0%	22,0%	16,0%	17,0%	-15,0%	-5,0%
IRA/EDA	IRA NIÑOS	Descendiente	4,0%	8,0%	8,0%	12,0%	12,0%	13,0%	4,0%	1,0%
IRA/EDA	IRA NIÑOS	Descendiente	10,0%	9,0%	0,0%	0,0%	9,0%	2,0%	9,0%	2,0%
IRA/EDA	EDA	Descendiente	56,0%	51,0%	19,0%	13,0%	47,0%	22,0%	28,0%	9,0%
IRA/EDA	EDA	Descendiente	12,0%	4,0%	4,0%	0,0%	4,0%	1,0%	0,0%	1,0%
IRA/EDA	EDA	Descendiente	8,0%	51,0%	2,0%	0,0%	3,0%	0,0%	1,0%	0,0%
IRA/EDA	EDA ADULTOS	Descendiente	54,0%	49,0%	60,0%	70,0%	17,0%	8,0%	-43,0%	-62,0%
IRA/EDA	EDA ADULTOS	Descendiente	4,0%	4,0%	4,0%	0,0%	9,0%	2,0%	5,0%	2,0%
IRA/EDA	EDA ADULTOS	Descendiente	6,0%	0,0%	4,0%	0,0%	2,0%	1,0%	-2,0%	1,0%
IRA/EDA	EDA NIÑOS	Descendiente	19,0%	33,0%	15,0%	30,0%	21,0%	9,0%	6,0%	-21,0%
IRA/EDA	EDA NIÑOS	Descendiente	0,0%	9,0%	2,0%	0,0%	12,0%	1,0%	10,0%	1,0%
IRA/EDA	EDA NIÑOS	Descendiente	2,0%	4,0%	0,0%	0,0%	9,0%	0,0%	9,0%	0,0%

Tabla de indicadores clasificados para descender junto con su análisis de comparación por años. **Autor:** propio, 2023

Tabla 21

Análisis de promedios de los indicadores

Etiquetas de fila	Promedio de YORIJARÚ2020	Promedio de YORIJARÚ2022
EDA	0,253333333	0,18
EDA ADULTOS	0,213333333	0,093333333
EDA NIÑOS	0,07	0,14
IRA	0,366666667	0,296666667
IRA ADULTOS	0,2	0,09
IRA NIÑOS	0,133333333	0,123333333
Total general	0,206111111	0,153888889

Lista de indicadores y su promedio. Autor: propio, 2023.

Dentro del análisis de la tabla 21 se concluye lo siguiente:

En los indicadores IRA / EDA para la tribu Yorijaru se observa que el programa fue efectivo, ya que hubo una reducción la mayoría de los aspectos evaluados a excepción de EDA Niños, el cual tuvo un aumento de los en los episodios entre 4 y 5.

Tabla 22

Análisis estadístico de entre las comunidades de estudio

DIFERENCIA YORIJARÚ		DIFERENCIA KULESIAMANA	
Media	0,004444444	Media	0,057222222
Error típico	0,039764192	Error típico	0,04079124
Mediana	0,025	Mediana	0
Moda	0	Moda	0,01
Desviación estándar	0,16870518	Desviación estándar	0,17306257
Varianza de la muestra	0,028461438	Varianza de la muestra	0,02995065

Curtosis	2,342707758	Curtosis	6,41350696
Coeficiente de asimetría	-1,318140562	Coeficiente de asimetría	-
Rango	0,71	Rango	0,81
Mínimo	-0,43	Mínimo	-0,62
Máximo	0,28	Máximo	0,19
Suma	0,08	Suma	-1,03
Cuenta	18	Cuenta	18

Análisis estadístico de las comunidades. Autor: propio, 2023.

Dentro del análisis de la Tabla 22 se concluye lo siguiente:

En el caso de la tribu Yorijaru, la diferencia promedio de calificación del aspecto IRA / EDA entre el año 2020 y 2022 fue de 0,4% con la mayor reducción de 43%, y un aumento del 28% en la calificación de indicadores; mientras que en el caso de la tribu Kulesiamana, el promedio de reducción fue 5,75%, siendo la mayor reducción el 62% y un aumento del 19% en la valoración.

Para ambas tribus, la mayor reducción en la calificación se dio en EDA Adultos.

Para la tribu Yorijaru, el programa no se vio favorecido para las prueba EDA evidenciado en el incremento del 28% de casos del 2022 frente al 2021.

Para la tribu Kulesiamana, el programa no se vio favorecido para las prueba IRA evidencia en el incremento del 19% de casos de 2022 frente al 2021.

Tabla 23

Tabla indicadores a mejorar

INDICADOR	TEMA	SENTIDO	YORIJARÚ 2020	KULESIAMANA 2020	YORIJARÚ	KULESIAMANA		YORIJARÚ	KULESIAMANA		DIFERENCIA YORIJARÚ	DIFERENCIA KULESIAMANA
					2021	2021	2022	2022	2022	2022		
SSR	PLANIFICACIÓN	Ascendente			54%	33%	41%	33%		-18%	0%	
SSR	PLANIFICACIÓN	Ascendente			42%	38%	30%	24%		-12%	-18%	
SSR	PLANIFICACIÓN	Ascendente			39%	27%	31%	29%		-8%	7%	
SSR	PLANIFICACIÓN	Ascendente			26%	26%	20%	18%		-6%	-8%	
SSR	PLANIFICACIÓN	Ascendente			19%	20%	12%	20%		-7%	0%	
SSR	PLANIFICACIÓN	Ascendente			11%	100%	10%	11%	1%	-89%		
SSR	PLANIFICACIÓN	Ascendente			7%	100%	5%	8%	-2%	-92%		
SSR	PLANIFICACIÓN	Ascendente			21%	18%	7%	18%	-14%	0%		
SSR	PLANIFICACIÓN	Ascendente			32%	10%	44%	38%	12%	28%		
SSR	ETS	Ascendente			67%	81%	70%	61%	3%	-20%		
SSR	ETS	Ascendente			18%	10%	13%	0%	-5%	-10%		
SSR	ETS	Ascendente			50%	0%	0%	0%	-50%	0%		
SSR	ETS	Ascendente			70%	40%	2%	0%	-68%	-40%		
SSR	ETS	Ascendente			50%	70%	17%	28%	-33%	-42%		
SMATERNA	CONTROLES PRENATALES	Ascendente	91%	100%	90%	95%	90%	60%	0%	-49%		
SMATERNA	CUIDADO FAMILIAR	Ascendente	36%	71%	13%	21%	21%	14%	8%	-7%		
SMATERNA	CUIDADO LABORAL	Ascendente	21%	38%	11%	21%	15%	8%	4%	-13%		
SMATERNA	CUIDADO PAREJA	Ascendente	0%	0%	4%	5%	15%	3%	11%	-2%		
SMATERNA	VACUNACIÓN	Ascendente	99%	93%	98%	92%	100%	91%	7%	1%		
LINE	CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Ascendente	68%	70%	76%	42%	83%	100%	7%	58%		
ACTIVOS SALUD	Activos de salud	Ascendente	87%	84%	97%	97%	100%	98%	3%	1%		
ACTIVOS SALUD	Activos de salud	Ascendente	62%	83%	86%	84%	89%	93%	3%	11%		
ACTIVOS SALUD	Activos de salud	Ascendente	78%	88%	75%	89%	41%	51%	-34%	-38%		
ACTIVOS SALUD	Activos de salud	Ascendente	34%	33%	88%	92%	78%	82%	-10%	-10%		

Tabla de indicadores con su comparación por año. Autor: propio, 2023

Tabla 24

Análisis estadístico de indicadores por comunidad

Etiquetas de fila	Promedio de YORIJARÚ 2021	Promedio de YORIJARÚ 2022	Promedio de KULESIAMANA 2021	Promedio de KULESIAMANA 2022
Activos de salud	0,865	0,77	0,905	0,815
CONTROLES PRENATALES	0,9	0,9	0,95	0,46
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	0,76	0,83	0,42	1
CUIDADO FAMILIAR	0,13	0,21	0,21	0,14
CUIDADO LABORAL	0,11	0,15	0,21	0,08
CUIDADO PAREJA	0,04	0,15	0,05	0,03
ETS	0,51	0,204	0,402	0,178
PLANIFICACIÓN	0,278888889	0,222222222	0,42	0,227777778
VACUNACIÓN	0,98	1	0,92	0,93
Total general	0,476666667	0,389166667	0,507083333	0,368333333

Autor: propio, 2023

Dentro del análisis de la Tabla 23 y 24 se concluye lo siguiente:

Activos de salud: Ambas regiones experimentaron una disminución en los activos de salud de 2021 a 2022. Sin embargo, KULESIAMANA tuvo una disminución más pronunciada.

CONTROLES PRENATALES: YORIJARÚ mantuvo un valor constante entre 2021 y 2022, mientras que KULESIAMANA mostró una drástica reducción en 2022.

CRECIMIENTO Y DESARROLLO: YORIJARÚ mostró una mejora en 2022, mientras que KULESIAMANA, sorprendentemente, más que duplicó su valor, alcanzando un promedio de 100%.

CUIDADO FAMILIAR: Ambas regiones experimentaron un incremento en 2022, siendo más significativo para YORIJARÚ.

17.3 Identificar el tipo de relación existente entre los Tipos de Liderazgo y los niveles de Resultados del Proyecto A-Guajira, Alta Guajira, Colombia.

Dentro del análisis que podemos tener de los diferentes datos recopilados en la fase de procesamiento de datos, se encuentra una marcada problemática por no tener unos datos consistentes y fiables, por parte de la fundación ya que ellos nos suministran el informe final (Fundación Keralty, 2022) y no se nos suministra la información base con la que se elaboró el mismo, ni tampoco se nos suministró las encuestas de percepción de salud.

Por lo cual se revisa la información del formulario de Percepción de liderazgo de MLQ (Bruce J. Avolio & Bernard M. Bass, 2013) y los datos suministrados dentro del informe de situación de salud auto reportada.

Tabla 25
Análisis descriptivo de normalidad

Descriptivos			Estadístico	Desv. Error
Experiencia	Media		18,50	3,706
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	10,34	
		Límite superior	26,66	
	Media recortada al 5%		18,50	
	Mediana		18,50	
	Varianza		164,818	
	Desv. Desviación		12,838	
	Mínimo		1	
	Máximo		36	
	Rango		35	
	Rango intercuartil		25	

	Asimetría		-,159	,637
	Curtosis		-1,168	1,232
Tipo	Media		1,58	,149
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	1,26	
		Límite superior	1,91	
	Media recortada al 5%		1,59	
	Mediana		2,00	
	Varianza		,265	
	Desv. Desviación		,515	
	Mínimo		1	
	Máximo		2	
	Rango		1	
	Rango intercuartil		1	
	Asimetría		-,388	,637
	Curtosis		-2,263	1,232
IM	Media		.3567	.02701
	Límite inferior		.2972	

95% de intervalo de confianza para la media	Límite superior	.4161	
Media recortada al 5%		.3602	
Mediana		.4200	
Varianza		.009	
Desv. Desviación		.09355	
Mínimo		.23	
Máximo		.42	
Rango		.19	
Rango intercuartil		.19	
Asimetría		-.812	.637
Curtosis		-1,650	1,232

Datos análisis de Normalidad, Fuente: Elaboración propia, 2023

17.3.1 Análisis estadístico

Haciendo el análisis estadístico mediante la herramienta SPSS, usando la Tabla 25 los gestores de salud tienen en promedio 18.50 meses de experiencia en la institución, siendo la persona con mayor antigüedad de 36 meses. Al observar los estadísticos de Curtosis (-1.168), podría inferirse que los datos tienen una curva platicurtica, y con referencia al parámetro de asimetría (-0.159), indica que tienen un sesgo a la derecha.

17.3.1..1 Pruebas de Normalidad para validación de la relación entre los estilos de liderazgo y los indicadores de la fundación.

17.3.1.1.1 Análisis para el indicador de resultado de las de Infecciones respiratorias agudas (IRA)

Tabla 26

Prueba de normalidad Indicador Infecciones respiratorias agudas (IRA)

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Experiencia	0,164	12	0,200*	0,903	12	0,171
Tipo	0,374	12	0,000	0,640	12	0,000
IM	0,417	12	0,000	0,608	12	0,000

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Análisis de normalidad para el iniciador Infecciones respiratorias agudas (IRA), Fuente:

Elaboración propia, 2023

La evaluación de la normalidad de los datos mediante la prueba de Shapiro-Wilk, que es apropiada para muestras con un tamaño no superior a 50 observaciones, reveló un valor de significancia de 0.171. Este valor, al exceder el umbral de 0.05, proporciona una confianza estadística del 95% de que la distribución de los datos es normal o paramétrica.

Respecto el indicador de resultado de las infecciones respiratorias agudas, se observa una disminución promedio en ambas comunidades del 35.67%. Los análisis de los estadísticos de Curtosis, con un valor de -1.650, sugieren una distribución platicúrtica de los datos. Asimismo, el coeficiente de asimetría de -0.812 apunta a una distribución sesgada hacia la derecha.

Al comprobar a través de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk que se utiliza, cuando la muestra no cuenta con más de 50 elementos, el valor significancia (0) es menor a 0.05, por lo cual indica con un 95% de confianza que estos datos no presentan un comportamiento normal o paramétrico.

Tabla 27

Grado de Correlación IRA

Correlaciones			Tipo	Experiencia	IM
Rho de Spearman	Tipo	Coeficiente de correlación	1,000	-0,150	-0,239
		Sig. (bilateral)	.	0,642	0,454
		N	12	12	12
	Experiencia	Coeficiente de correlación	-0,150	1,000	0,444
		Sig. (bilateral)	0,642	.	0,148
		N	12	12	12
	IM	Coeficiente de correlación	-0,239	0,444	1,000
		Sig. (bilateral)	0,454	0,148	.
		N	12	12	12

Grado de correlación IRA, Fuente: Elaboración propia, 2023

Para determinar el grado de correlación entre las variables de Tipo de liderazgo descrito en la Tabla 27, La experiencia y el indicador de resultado de las Infecciones respiratorias agudas (IRA), se empleó el análisis no paramétrico de correlación de Spearman, el cual arrojó los siguientes resultados.

Existe una correlación con un nivel de confianza del 95%, entre la experiencia y el tipo de liderazgo, ya que el nivel de significancia (0.642) es mayor a 0.05 y presuntivamente es negativo al observar el coeficiente de correlación (-0.150) por lo cual rechazamos la hipótesis nula y no se encuentra relación entre el indicador de resultado de experiencia y los tipos de liderazgo.

La asociación entre el estilo de liderazgo y el indicador de resultado de las de Infecciones respiratorias agudas (IRA) no es estadísticamente significativa. Esto se deduce al constatar que el valor de significancia es de (0.454), lo cual sobrepasa el límite convencional de 0.05. Además, el coeficiente de correlación de (-0.239) sugiere una correlación negativa débil. Con base en estos resultados, se puede concluir la ausencia de una relación significativa entre las variables en estudio, lo que lleva al rechazo de la hipótesis nula.

Existe una correlación con un nivel de confianza del 95%, entre la experiencia y el Indicador de resultado de las Infecciones respiratorias agudas (IRA), ya que el nivel de significancia (0.148) es mayor a 0.05 y presuntivamente es positivo al observar el coeficiente de correlación (0.444) por lo cual podemos concluir que se rechaza la hipótesis nula por lo que no se encuentra relación entre la experiencia y el indicador de resultado de las infecciones respiratorias agudas (IRA).

Tabla 28

Pruebas de normalidad para los indicadores de seguimiento de la fundación Keralty

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Experiencia	0,164	12	0,200*	0,903	12	0,171
Tipo	0,374	12	0,000	0,640	12	0,000
Eda	0,417	12	0,000	0,608	12	0,000
SSR	0,417	12	0,000	0,608	12	0,000
SMaterna	0,417	12	0,000	0,608	12	0,000
Sinfantil	0,417	12	0,000	0,608	12	0,000
ActivosSalud	0,417	12	0,000	0,608	12	0,000

Análisis de normalidad para los indicadores de seguimiento, Fuente: Elaboración Propia, 2023

Al comprobar la Tabla 28 a través de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk que se utiliza, cuando la muestra no cuenta con más de 50 elementos, el valor significancia (0,171) es mayor a 0.05, por lo cual indica con un 95% de confianza que estos datos presentan un comportamiento normal o paramétrico.

17.3.1.1.2 Análisis para el indicador de resultado de las Enfermedades diarreicas agudas (EDA)

En relación al indicador de resultado de las Enfermedades diarreicas agudas (EDA) el promedio de reducción para ambas comunidades fue del 31.33%. Al observar los estadísticos de Curtosis (-1.650), podría inferirse que los datos tienen una curva platicurtica, y con referencia al parámetro de asimetría (-0.812), indica que tienen un sesgo a la derecha.

Al comprobar a través de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk que se utiliza, cuando la muestra no cuenta con más de 50 elementos, el valor significancia (0) es menor a 0.05, por lo cual indica con un 95% de confianza que estos datos no presentan un comportamiento normal o paramétrico.

17.3.1.1.3 Análisis para el indicador de resultado de las Salud Sexual Reproductiva (SSR)

En relación al indicadore de resultados de la Salud Sexual Reproductiva (SSR) es un indicador que se espera que sea de forma ascendente ya que se espera que el conocimiento en esta área crezca y al validar el promedio se concluyó que se tiene una reducción del indicador para ambas comunidades, el cual fue del 8.3333%. Esto lo que significa es que este indicador no cumplió las expectativas y antes se redujo el conocimiento general de la comunidad en este aspecto. Al observar los estadísticos de Curtosis (-1.650), podría inferirse que los datos tienen una curva platicurtica, y con referencia al parámetro de asimetría (-0.812), indica que tienen un sesgo a la derecha.

Al comprobar a través de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk que se utiliza, cuando la muestra no cuenta con más de 50 elementos, el valor significancia (0) es menor a 0.05, por lo cual indica con un 95% de confianza que estos datos no presentan un comportamiento normal o paramétrico.

17.3.1.1.4 Análisis para el indicador de resultado de Salud Materna Infantil (SMaterna)

En relación al indicador de resultados de Salud Materna Infantil (SMaterna) es un indicador que se espera que sea de forma ascendente ya que se espera que el cuidado materno en sus diferentes partes aumente de forma significativa y al validar el promedio se concluyó que se tiene una reducción del indicador para ambas comunidades, el cual fue del 11.58333%. Esto lo que significa es que este indicador no cumplió las expectativas y antes se redujo el conocimiento general de la comunidad en este aspecto y específicamente en la comunidad Kulesiamana en la cual año a año se observó una reducción en el porcentaje del indicador durante el tiempo del proyecto. Al observar los estadísticos de Curtosis (-1.650), podría inferirse que los datos tienen una curva platycúrtica, y con referencia al parámetro de asimetría (-0.812), indica que tienen un sesgo a la derecha.

Mediante la aplicación del test de Shapiro-Wilk, idóneo para series de datos con un tamaño máximo de 50 observaciones, se obtiene un valor de significancia de (0). Esto es inferior al criterio de umbral de (0.05), lo cual nos permite concluir, con un nivel de confianza del 95%, que la colección de datos en cuestión no sigue una distribución normal o paramétrica.

17.3.1.1.5 Análisis para el indicador de resultado de Salud Infantil (SInfantil)

En relación al indicador de resultados de Salud Infantil (SInfantil) es un indicador que se espera que sea de forma ascendente ya que se espera que el cuidado de los infantes o niños aumente de forma significativa y al validar el promedio se concluyó que se tiene un aumento del indicador para ambas comunidades, el cual fue del 11.6667%. Esto lo que significa es que este indicador si cumplió las expectativas en general de la comunidad. Al observar los estadísticos de Curtosis (-1.650), podría inferirse que los datos tienen una curva platycúrtica, y con referencia al parámetro de asimetría (-0.812), indica que tienen un sesgo a la derecha.

Al comprobar a través de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk que se utiliza, cuando la muestra no cuenta con más de 50 elementos, el valor significancia (0) es menor a 0.05, por lo cual indica con un 95% de confianza que estos datos no presentan un comportamiento normal o paramétrico.

17.3.1.1.6 Análisis para el indicador de resultados sobre Activos de Salud

En relación al indicador de resultados sobre Activos de Salud, los cuales comprenden los indicadores de resultados para plantas medicinales, ubicaciones del fogón para la cocción de los alimentos y la potabilización del agua, un indicador general que se espera que sea de forma ascendente por lo que se espera que estas prácticas sean aplicadas y mejoren la calidad de vida de los habitantes de estas comunidades y aumente de forma significativa el conocimiento de las mismas pero al validar el promedio se concluyó que se tiene una reducción del indicador para ambas comunidades, el cual fue del 2.53333%. Esto lo que significa es que este indicador no cumplió las expectativas y antes se redujo el conocimiento general de la comunidad en este aspecto y específicamente se evidencio una reducción en el porcentaje del indicador de potabilización del agua durante el tiempo del proyecto . Al observar los estadísticos de Curtosis (-1.650), podría inferirse que los datos tienen una curva platycurtica, y con referencia al parámetro de asimetría (-0.812), indica que tienen un sesgo a la derecha.

Al comprobar a través de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk que se utiliza, cuando la muestra no cuenta con más de 50 elementos, el valor significancia (0) es menor a 0.05, por lo cual indica con un 95% de confianza que estos datos no presentan un comportamiento normal o paramétrico.

Los análisis planteados de los indicadores de resultados anteriores, son descritos dentro del análisis de la Tabla 29 la cual especifica los valores a detalle de cada uno de los indicadores.

Tabla 29

Análisis descriptivo de normalidad para los indicadores de resultados de la fundación Keralty

Descriptivos

			Estadístico	Desv. Error
Experiencia	Media		18,50	3,706
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	10,34	
		Límite superior	26,66	
	Media recortada al 5%		18,50	
	Mediana		18,50	
	Varianza		164,818	
	Desv. Desviación		12,838	
	Mínimo		1	
	Máximo		36	
	Rango		35	
	Rango intercuartil		25	
	Asimetría		-,159	,637
	Curtosis		-1,168	1,232

Tipo	Media		1,58	,149
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	1,26	
		Límite superior	1,91	
	Media recortada al 5%		1,59	
	Mediana		2,00	
	Varianza		,265	
	Desv. Desviación		,515	
	Mínimo		1	
	Máximo		2	
	Rango		1	
	Rango intercuartil		1	
	Asimetría		-,388	,637
	Curtosis		-2,263	1,232
Eda	Media		.313333	.0262948
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	.255459	
		Límite superior	.371208	
	Media recortada al 5%		.316759	

	Mediana		.375000	
	Varianza		,008	
	Desv. Desviación		.0910877	
	Mínimo		.1900	
	Máximo		.3750	
	Rango		.1850	
	Rango intercuartil		.1850	
	Asimetría		-,812	,637
	Curtosis		-1,650	1,232
SSR	Media		.083333	.0355335
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	.005125	
		Límite superior	.161542	
	Media recortada al 5%		.078704	
	Mediana		.000000	
	Varianza		,015	
	Desv. Desviación		.1230915	
	Mínimo		.0000	

	Máximo		.2500	
	Rango		.2500	
	Rango intercuartil		.2500	
	Asimetría		,812	,637
	Curtosis		-1,650	1,232
SMaterna	Media		.1158333	.01829973
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	.0755559	
		Límite superior	.1561108	
	Media recortada al 5%		.1182176	
	Mediana		.1587500	
	Varianza		,004	
	Desv. Desviación		.06339212	
	Mínimo		.03000	
	Máximo		.15875	
	Rango		.12875	
	Rango intercuartil		.12875	
	Asimetría		-,812	,637

	Curtosis		-1,650	1,232
Sinfantil	Media		.116667	.0198987
	95% de intervalo de	Límite inferior	.072870	
	confianza para la media	Límite superior	.160463	
	Media recortada al 5%		.114074	
	Mediana		.070000	
	Varianza		.005	
	Desv. Desviación		.0689312	
	Mínimo		.0700	
	Máximo		.2100	
	Rango		.1400	
	Rango intercuartil		.1400	
	Asimetría		.812	.637
	Curtosis		-1,650	1,232
ActivosSalud	Media		.0253333	.00241627
	95% de intervalo de	Límite inferior	.0200151	
	confianza para la media	Límite superior	.0306515	

Media recortada al 5%	.0256481	
Mediana	.0310000	
Varianza	,000	
Desv. Desviación	.00837022	
Mínimo	.01400	
Máximo	.03100	
Rango	.01700	
Rango intercuartil	.01700	
Asimetría	-,812	,637
Curtosis	-1,650	1,232

Análisis descriptivo de normalidad para los indicadores de la fundación Keralty, Fuente:

Elaboración propia, 2023

17.3.2 Correlación de los indicadores vs el tipo de liderazgo

Al realizar el análisis estadístico para obtener la correlación de los indicadores vs el tipo de liderazgo, se usa los coeficientes de correlación de Spearman ya que es el que cumple con las características del análisis.

Tabla 30

Correlaciones no paramétricas de los indicadores de la fundación Keralty

Correlaciones

			Tipo	Experiencia	Eda	SSR	SMater na	SInfant il	ActivosSal ud
Rho de Spearman	Tipo	Coeficiente de correlación	1,000	-0,150	-0,239	0,239	-0,239	0,239	-0,239
		Sig. (bilateral)		0,642	0,454	0,454	0,454	0,454	0,454
		N	12	12	12	12	12	12	12
Experiencia	Tipo	Coeficiente de correlación	-0,150	1,000	0,444	-0,444	0,444	-0,444	0,444
		Sig. (bilateral)	0,642		0,148	0,148	0,148	0,148	0,148
		N	12	12	12	12	12	12	12
Eda	Tipo	Coeficiente de correlación	-0,239	0,444	1,000	-	1,000**	-	1,000**
						1,000*		1,000**	
						*			

	Sig. (bilateral)	0,454	0,148					
	N	12	12	12	12	12	12	12
SSR	Coeficien te de correlaci ón	0,239	-0,444	- 1,000* *	1,000	-1,000**	1,000**	-1,000**
	Sig. (bilateral)	0,454	0,148					
	N	12	12	12	12	12	12	12
SMaterna	Coeficien te de correlaci ón	-0,239	0,444	1,000* *	- 1,000* *	1,000	- 1,000**	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,454	0,148					
	N	12	12	12	12	12	12	12
SInfantil	Coeficien te de correlaci ón	0,239	-0,444	- 1,000* *	1,000* *	-1,000**	1,000	-1,000**

ActivosSalud	Sig. (bilateral)	0,454	0,148					
	N	12	12	12	12	12	12	12
	Coeficien	-0,239	0,444	1,000*	-	1,000**	-	1,000
	te de			*	1,000*		1,000**	
	correlaci				*			
	ón							
	Sig. (bilateral)	0,454	0,148					
	N	12	12	12	12	12	12	12

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones no paramétricas de los indicadores de la fundación Keralty y el tipo de liderazgo. Fuente:
Elaboración propia, 2023

Para determinar el grado de correlación que se muestra en la Tabla 30 entre las variables de Tipo de liderazgo, El indicador de resultado de Enfermedad Diarreica Aguda (EDA), el indicador de Salud Sexual Reproductiva (SSR), el indicador de Salud Maternal (SMaterna), el indicador de Salud Infantil (Sinfantil) y el indicador de Activos de Salud (ActivosSalud) se empleó el análisis no paramétrico de correlación de Spearman, el cual arrojó los siguientes resultados.

La relación entre el resultado del estilo de liderazgo y la incidencia del indicador de resultado de la Enfermedad Diarreica Aguda (EDA) se puede considerar estadísticamente no significativa, dado que el valor p obtenido es de (0.454), excediendo el límite convencional de (0.05). Esto implica que, con un

95% de nivel de confianza, no se puede afirmar la existencia de una correlación positiva. Además, el coeficiente de correlación de (-0.239) sugiere que cualquier asociación existente podría ser inversa.

Se determina que la relación entre el indicador de resultado relacionado a la experiencia y la prevalencia del indicador de resultado de Enfermedad Diarreica Aguda (EDA) no alcanza significación estadística, ya que el valor de significancia es de (0.148), lo cual supera el umbral establecido de (0.05). Por tanto, con un 95% de confianza, no se confirma una correlación significativa. No obstante, al tener un coeficiente de correlación de 0.444 el cual es mayor a el umbral establecido por lo cual se rechaza la hipótesis nula y no se encontraría relación entre los indicadores evaluados.

La asociación entre el indicador de resultado relacionado al tipo de liderazgo y los resultados del indicador en Salud Sexual y Reproductiva (SSR) no es estadísticamente significativa, como lo indica el valor de significancia de (0.454), que excede el umbral de (0.05). Por consiguiente, con un 95% de confianza, la hipótesis nula se descarta, implicando la ausencia de una relación entre las variables estudiadas. Esto se ve reforzado por un coeficiente de correlación de (-0.239), que, aunque sugiere una tendencia negativa, no es suficiente para establecer una relación entre los indicadores.

Entre el indicador de experiencia y el indicador de resultado de la Salud Sexual Reproductiva (SSR), no se puede afirmar la existencia de una correlación estadísticamente significativa entre el indicador de experiencia y el indicador de resultado de Salud Sexual Reproductiva (SSR), ya que el valor de significancia obtenido es de (0.148), que sobrepasa el umbral aceptado de (0.05). Esto indica que, con un 95% de confianza, no se evidencia una relación directa significativa entre las variables. Sin embargo, el coeficiente de correlación de (0.444) apunta a una posible relación positiva, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se concluye que no ahí relación entre los indicadores estudiados.

Al revisar la evidencia sugiere que no hay una correlación significativa entre el resultado del tipo de liderazgo y el indicador de resultado para la Salud Maternal (SMaterna), ya que el nivel de

significancia registrado es de (0.454), lo cual es superior al umbral estándar de (0.05). Esto indica, con un 95% de nivel de confianza, que no se puede afirmar una relación entre las variables. Además, el coeficiente de correlación de (-0.239) sugiere que cualquier relación potencial sería inversa, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se descarta una relación entre las variables comparadas.

La relación entre el indicador de experiencia y el indicador de resultado de Salud Materna (SMaterna) no alcanza un nivel de significancia estadística, como lo demuestra un valor de significancia de (0.148), que es superior al límite establecido de (0.05). En consecuencia, con un 95% de confianza, no se establece una correlación positiva entre los indicadores. Sin embargo, un coeficiente de correlación de (0.444) podría indicar una tendencia positiva, aunque por superar el límite establecido concluimos que la hipótesis nula se rechaza y se descarta la relación entre los indicadores.

Dentro de la investigación no demuestra una correlación entre el resultado del tipo de liderazgo y el indicador de resultado de Salud Infantil (SInfantil), ya que el valor de significancia obtenido es de (0.454), que excede el umbral de (0.05). Por tanto, con un 95% de confianza, no se puede considerar una asociación negativa significativa entre estas variables. Además, un coeficiente de correlación de (-0.239) indica una posible relación inversa, aunque al realizar el análisis por superar el umbral se rechaza la hipótesis nula.

Al revisar entre el indicador de experiencia y el indicador de resultado de Salud Infantil (SInfantil) no se considera estadísticamente significativa debido a que el nivel de significancia es de (0.148), superando el umbral de referencia de (0.05). Esto implica que, con un 95% de confianza, no se puede confirmar una asociación positiva fuerte entre las variables. Sin embargo, el coeficiente de correlación de (0.444) sugiere una posible tendencia positiva, que al revisar el umbral de referencia se concluye que es requerido rechazar la hipótesis nula por ser superior al (0.05) y no encontramos relación entre los indicadores.

La relación entre el resultado del tipo de liderazgo y el indicador de resultado de Activos de Salud (ActivosSalud) no se establece como significativa desde el punto de vista estadístico, debido a que el valor de significancia es de (0.454), lo cual está por encima del umbral de (0.05) utilizado para la validación de relación. Con un nivel de confianza del 95%, esta evidencia implica que no se puede afirmar una correlación entre las variables. El coeficiente de correlación de (-0.239), aunque negativo confirmaría la no relación, igualmente se concluye que se rechaza la hipótesis nula por superar el límite de (0.05) y se concluye que no existe relación entre los indicadores.

Por último se busca una correlación estadísticamente significativa entre el indicador de la experiencia y el indicador de resultados de Activos de Salud (ActivosSalud), dado que el valor de significancia es de (0.148), sobrepasando así el criterio de umbral de (0.05). Con un 95% de nivel de confianza, no se puede establecer una relación concluyente entre estas dos variables. No obstante, un coeficiente de correlación de (0.444) indica una tendencia positiva, aunque al tomar en cuenta el umbral y que la variable de significancia es mayor a este podemos rechazar la hipótesis nula y concluimos que no ahí relación entre las variables analizadas.

18 Discusiones y Análisis

En el análisis y la discusión de los diferentes puntos planteados dentro del análisis del proyecto a guajira y la aplicación del marco teórico identificamos los siguientes puntos para formar la discusión referente a los resultados.

18.1 Contexto Cultural y Liderazgo

Dentro del ambiente árido de la Alta Guajira, las prácticas tradicionales y las creencias de las comunidades indígenas Yorijaru y Kulesiamana juegan un papel crucial en la recepción y el éxito de

cualquier intervención sanitaria. Los líderes del proyecto A-Guajira, por tanto, deben poseer no solo competencias técnicas sino también una profunda comprensión y respeto por estas tradiciones. La capacidad de los líderes o gestores de salud para integrar los sistemas de creencias indígenas con las prácticas modernas de salud es fundamental para la aceptación y efectividad del proyecto, esto se vuelve crucial ya que no solo se debe tener en cuenta que las tradiciones ancestrales de estos pueblos dictan sus interacciones y sus formas de implementar cuidados de salud que hace muy relevante traer estas creencias y aplicarlos a los diferentes procesos y procedimientos de salud que se quieran socializar con esta comunidades.

18.2 Liderazgo en la Gestión de Salud

La gestión efectiva en el sector de la salud requiere un liderazgo que sea tanto visionario como práctico. En el proyecto A-Guajira de la Fundación Keralty, los líderes deben demostrar una habilidad única para traducir los objetivos de salud en acciones concretas que resuenen con las necesidades específicas de las comunidades de estudio. Esto implica una comunicación clara, la capacidad de motivar a la comunidad y a sus integrantes y la habilidad para negociar y resolver conflictos que puedan surgir debido a diferencias culturales. También estos gestores deben tener una alta empatía hacia sus comunidad y sus miembros ya que ellos son escogidos por la misma comunidad para capacitarse y convertirse en referentes de salud dentro de la misma y esto hace que sean elementos claves y su liderazgo es pieza fundamental para el éxito de la socialización y aplicación de los procesos de salud plateados dentro del programa.

18.3 Liderazgo y Objetivos del Proyecto

El proyecto A-Guajira de la Fundación Keralty, tiene metas claras que buscan mejorar la calidad de vida de las comunidades Yorijarú y Kulesiamana y en general de todas la comunidades de la alta guajira. Para que estos objetivos se cumplan, el liderazgo debe ser capaz de influir positivamente en la dedicación y el enfoque del equipo. Los líderes deben fomentar un ambiente donde el personal y la comunidad se sienta empoderado para tomar decisiones y asumir la propiedad de sus tareas, asegurando así que las actividades del proyecto estén alineadas con los resultados deseados y la reducción o el aumento de los indicadores monitoreados por el programa de salud.

18.4 Sostenibilidad y Liderazgo

Para que el proyecto A-Guajira de la Fundación Keralty, no solo alcance sus metas a corto plazo sino que también asegure su sostenibilidad, es esencial un liderazgo que entienda y promueva la autosuficiencia. Los líderes deben trabajar para construir capacidad dentro de las comunidades de estudio con sus integrantes, asegurando que las mejoras en la salud puedan mantenerse independientemente del apoyo externo continuo de la fundación o de cualquier otro organismo de salud como por ejemplo el Hospital o centro de salud de la zona.

18.5 Adaptabilidad y Respuesta a Desafíos

El entorno dinámico y a menudo impredecible de la Alta Guajira demanda líderes que puedan adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos. Esto incluye la capacidad para ajustar las estrategias del proyecto en respuesta a las condiciones climáticas extremas, las dificultades logísticas y las fluctuaciones en la participación de la comunidad. También deben adaptar o tropicalizar todos los procesos propuestos por la Fundación que permitan que sean adaptados así como se adaptó el

Vademécum de plantas nativas para quitar la limitación de ingreso a medicamentos y que los integrantes de la comunidad, también participaran en la construcción del mismo.

18.6 Evaluación de la Efectividad del Liderazgo

La evaluación continua de la efectividad del liderazgo es vital para el éxito a largo plazo de A-Guajira. Los líderes deben ser evaluados en cómo sus estilos y decisiones afectan la moral del equipo, la eficiencia operativa y la consecución de objetivos.

Dentro del proyecto se identifican varios problemas en la evaluación de la efectividad del liderazgo que no permitió mantener un monitoreo válido y constante los impactos reales de los gestores de salud, ya que estos gestores tenían muchos problemas en la continuación dentro del proyecto por problemas económicos, geográficos al tener que recorrer grandes distancias para llegar a las reuniones o por ocupaciones laborales que hicieron complejo mantener los mismos gestores y realizar una identificación clara de que influyó cada gestor dentro del proyecto de la Fundación Keralty, por lo cual dentro de este apartado proponemos el siguiente proceso gerencial y de monitoreo a los líderes que permita para próximas implementaciones de este proyecto en la Guajira o en otra ubicación del país, tener unos resultados mucho más claros.

18.7 Liderazgo y Colaboración Interorganizacional

A menudo, el proyecto A-Guajira requirió colaboración con otras entidades del estado y fue fundamental la ayuda de los gestores de salud, las organizaciones y autoridades gubernamentales. La habilidad de los gestores de salud para gestionar estas relaciones interorganizacionales puede ser un factor determinante en la movilización de recursos, la coordinación de esfuerzos y la amplificación del

impacto del proyecto, que este no solo este concentrado en los esfuerzos de la fundación sino que pueda trascender a otras organizaciones, instaladas en la guajira.

18.8 Tecnología, Innovación y Liderazgo

En un mundo cada vez más tecnológico, la incorporación de innovaciones en salud puede ser un catalizador para el cambio. Los gestores de salud deben estar abiertos a la exploración y adopción de nuevas tecnologías que puedan facilitar los objetivos de salud, educación y bienestar de las comunidades Yorijarú y Kulesiamana.

19 Propuesta de Proceso de Monitoreo de Liderazgo

Para mantener un seguimiento efectivo de los líderes en el proyecto A-Guajira, se propone el siguiente proceso:

Establecimiento de Indicadores de Rendimiento: Definir indicadores clave que reflejen el éxito del liderazgo en relación con los objetivos del proyecto y el bienestar del equipo.

Retroalimentación 360 Grados: Implementar evaluaciones de retroalimentación 360 grados que involucren a todos los miembros del equipo, incluidos los líderes, los pares y los subordinados, así como los miembros de la comunidad.

Autoevaluación: Promover la autoevaluación regular entre los líderes para fomentar la autocrítica y el autodesarrollo.

Revisión de Pares: Establecer un sistema de revisión por pares entre líderes para compartir prácticas, desafíos y soluciones, esto es muy importante para que el conocimiento y las soluciones

fluyan entre los gestores de salud y permitan generar un conocimiento colectivo y una construcción en comunidad de las soluciones implementadas dentro del proyecto.

Encuestas Anónimas: Utilizar encuestas anónimas para recopilar opiniones honestas y sin filtros sobre el liderazgo.

Entrevistas y Grupos Focales: Realizar entrevistas y grupos focales periódicos para profundizar en los problemas y obtener una comprensión cualitativa del liderazgo.

Reuniones de Retroalimentación Regular: Organizar reuniones mensuales o trimestrales donde los líderes puedan discutir abiertamente la retroalimentación y los resultados de las evaluaciones.

Acciones Correctivas y Planes de Mejora continua: Desarrollar planes de acción y mejora personalizados basados en los resultados de las evaluaciones. También generar un plan de acción con los objetivos o mejoras encontrados dentro de los resultados de las evaluaciones.

Seguimiento y Evaluación Continua: Revisar y ajustar regularmente los planes de acción para asegurar la mejora continua del liderazgo.

19.1 Formularios para Garantizar el Proceso de Monitoreo

Para apoyar el proceso de monitoreo y mejoramiento del programa e nivel de los gestores de salud , se pueden utilizar los siguientes tipos de formularios:

Formulario de Evaluación de Desempeño de Liderazgo: Un formulario que liste los indicadores de rendimiento y permite a los evaluadores calificar a los líderes en cada área.

Formulario de Retroalimentación 360 Grados: Un formulario que permite a cada miembro del equipo proporcionar retroalimentación sobre los líderes, con preguntas que abarcan diferentes aspectos del liderazgo.

Formulario de Autoevaluación de Liderazgo: Un formulario que los líderes pueden usar para autoevaluar su desempeño, habilidades y áreas de mejora. También se puede usar nuevamente los formularios de MLQ para poder identificar el tipo de liderazgo.

Formulario de Encuesta Anónima de Clima Organizacional: Un formulario utilizado para recoger la percepción anónima del clima organizacional y la efectividad del liderazgo.

Guía de Entrevista/Grupo Focal: Un conjunto de preguntas diseñadas para facilitar discusiones profundas sobre la efectividad del liderazgo en entrevistas o grupos focales.

Plan de Desarrollo de Liderazgo: Un formulario que ayuda a los líderes a crear un plan de acción personalizado basado en la retroalimentación recibida.

Estos formularios deberán ser diseñados para ser culturalmente sensibles a las comunidades y accesibles, teniendo en cuenta las particularidades lingüísticas y sociales de las comunidades donde sea aplicado no solo a las comunidades. Además, deben ser breves y fáciles de entender para garantizar altas tasas de respuesta y fiabilidad en los datos recogidos.

20 Conclusiones

Con este estudio de tesis se evidencia que la calidad del liderazgo es un determinante crítico de los resultados en proyectos de salud pública como el de la Fundación Keralty con su proyecto A-Guajira. Los gestores de salud que son la gran apuesta por parte del programa para la adopción y como facilitadores ante las comunidades, adoptaron un estilo transformacional no solo inspiraron a su comunidad, sino que también lograron una mejor respuesta de las comunidades involucradas.

El proceso investigativo reveló que, para futuros proyectos en la Alta Guajira, o en contextos similares, es crucial considerar no solo las habilidades técnicas de los líderes, los conocimientos en procesos de salud, sino también su capacidad para comprender y trabajar dentro de las complejidades culturales y sociales de la comunidad que ayudan a romper la barrera de las comunidades indígenas a los procesos de salud públicos o privados. Haciendo que la inclusión de prácticas de liderazgo efectivas puede, por lo tanto, mejorar significativamente en la ejecución y los resultados de proyectos similares de la fundación.

Al revisar al detalle los resultados del análisis se evidencia que son congruentes con los objetivos teniendo los siguientes ítems para abordar como conclusión:

Cumplimiento de Metas Estratégicas: A pesar de que el proyecto no ha alcanzado muchas de sus metas estratégicas, es imperativo reconocer y adaptarse a los desafíos sociales únicos que enfrentan

las comunidades, como las situaciones de sequía y los limitados recursos de salud. Estos elementos deben ser considerados en la futura planificación estratégica del proyecto A-Guajira.

Relevancia del Estilo de Liderazgo: El estilo de liderazgo se ha evidenciado como un componente significativo en la evaluación, reflejando la importancia de la socialización de la estrategia organizacional y la capacidad de los gestores de salud para guiar eficazmente hacia el cumplimiento de los objetivos y procesos de salud.

20.1 Conclusiones contra los objetivos del estudio

El análisis integral ha permitido comprender cómo los diferentes estilos de liderazgo de los gestores de salud influyen en los resultados del Proyecto A-Guajira de la Fundación Keralty. A través de un enfoque crítico, se revisaron los factores metodológicos, lo que llevó a una comprensión profunda de la relación entre el liderazgo y la eficacia en la consecución de los objetivos del proyecto.

A modo de conclusión en el desarrollo del proceso investigativo, se identificaron estilos de liderazgo predominantes entre los gestores de salud, que incluyen liderazgo transformacional, transaccional y Pasivo. Se observó que los gestores tenían una tendencia hacia el estilo de liderazgo transformacional por lo cual tendían a motivar mejor al personal y a las comunidades.

Para concluir este análisis se midieron los resultados del proyecto mediante indicadores de salud específicos, como monitoreo del indicador Infección Respiratoria Aguda (IRA) o el indicador de Enfermedad Diarreica Aguda (EDA). Se encontró que hubo una mejora significativa en algunos indicadores, mientras que otros requieren estrategias adicionales para alcanzar los objetivos deseados ya que se evidencia que no funcionaron las estrategias planteadas por el programa, debido a diferentes factores, como la imposibilidad de asistir a reuniones y capacitaciones debido a las distancias y falta de transporte, la migración constante en la que viven estas comunidades, buscando una mejor situación

económica y social que los lleva a ir detrás de oportunidades que se presenten en otras ciudades e incluso países.

En resumen, se aplicaron análisis estadísticos para determinar la relación entre los estilos de liderazgo y los resultados del proyecto. Se encontró que existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la eficacia del proyecto a nivel de socialización de procedimientos de salud, mientras que el liderazgo transaccional mostró una relación menos significativa. La investigación encontró una correlación entre los estilos de liderazgo y los indicadores, pero no se evidencia en qué sentido esta correlación.

20.2 Conclusiones contra la pregunta de estudio

Tal y como hemos podido comprobar la hipótesis o pregunta planteada sobre la influencia de los tipos de liderazgo de los gestores de salud en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto A-Guajira, los hallazgos de este estudio proporcionan una respuesta negativa. La investigación demostró que el estilo de liderazgo tiene una influencia en la comunidad mas no en los indicadores de gestión del proyecto en las comunidades indígenas Yorijará y Kulesiamana de la Alta Guajira.

Los gestores de salud que adoptaron un liderazgo transformacional no solo lograron una mejor comunicación y compromiso con los miembros de la comunidad, sino que también promovieron un mayor compromiso. Este tipo de liderazgo, caracterizado por su capacidad para inspirar y motivar, resultó ser un factor clave en la promoción de prácticas de salud efectivas dentro de la comunidad.

Por lo tanto, se puede concluir que el liderazgo transformacional entre los gestores de salud es un componente crítico que influye positivamente en la realización de actividades dentro de la comunidad pero no dentro de los indicadores del Proyecto A-Guajira, respondiendo de forma negativa la hipótesis o pregunta objeto de este trabajo.

21 Recomendaciones

21.1 Fomentar el Liderazgo Transformacional

Es recomendable que las instituciones involucradas en proyectos similares al Proyecto A-Guajira ya sea la fundación o los entes gubernamentales, capaciten a sus gestores en liderazgo transformacional, tanto sus características como sus debilidades. Esto incluye entrenamiento en habilidades comunicativas, motivacionales y estratégicas para fortalecer su impacto en las comunidades con las que trabajan dentro del proyecto en el que estén.

21.2 Programas de Capacitación Continua

Implementar programas de desarrollo profesional continuo para los gestores de salud, centrados no solo en las capacidades y procesos de salud sino también en el liderazgo situacional y adaptativo, asegurando así que puedan enfrentar con efectividad los desafíos cambiantes del entorno en el que se esté desarrollando el proyecto.

21.3 Evaluación y Seguimiento

Establecer sistemas de evaluación y seguimiento que midan la efectividad de los estilos de liderazgo en la consecución de los objetivos del proyecto, permitiendo ajustes y mejoras continuas, por

lo cual es imperativo replantear como es el seguimiento de los gestores y sus influencias dentro de los impactos de los indicadores del programa implementado.

21.4 Herramientas de Gestión Culturalmente Apropriadas

Desarrollar y aplicar herramientas de gestión que respeten y se adapten a las particularidades culturales de las comunidades donde se realiza la implementación del proyecto.

22 Trabajos Futuros

22.1 Comparación entre Comunidades

Comparar la eficacia de los estilos de liderazgo, lineamientos e indicadores en diferentes comunidades indígenas para comprender mejor las dinámicas culturales y sociales que influyen la eficacia del programa de salud y su continuidad en el tiempo.

22.2 Modelos de Liderazgo Híbridos

Investigar la implementación de modelos de liderazgo híbridos que combinen aspectos de varios estilos de liderazgo y determinar su eficacia en contextos multiculturales y complejos.

22.3 Herramientas Tecnológicas para el Monitoreo

Explorar el uso de tecnologías emergentes para monitorear y evaluar la influencia del programa en la gestión de los indicadores de salud en comunidades remotas donde se proyecte la implementación de este programa.

22.4 Impacto del Liderazgo en la Sostenibilidad del Proyecto

Investigar cómo diferentes estilos de liderazgo afectan la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo y la autogestión de la salud en las comunidades indígenas.

23 Referencias

United Nations. (2022). *United Nations*. Obtenido de Departamento de Asuntos Económicos y Sociales:

<https://www.un.org/development/desa/indigenous-peoples-es/areas-de-trabajo/salud.html>

Gonzales, F. (1997). *El control Internacional de los organizaciones no gubernamentales*.

IARSE. (2004).

Cubillos Alzate, J. C., Matamoros Cardenas, M., & Perea Caro, S. A. (2020). *Boletines Poblacionales:*

Poblacion Indigena Oficina de promocion social. Bogota: Ministerio de Salud.

Organizacion Nacional Indigena de Colombia. (28 de 7 de 2009). *Organizacion Nacional Indigena de*

Colombia. Obtenido de CRIC: <https://www.cric-colombia.org/portal/pensamiento-y-accion/>

Organizacion de los pueblos indigenas de la amazonia. (2022). *Organizacion de los pueblos indigenas de*

la amazonia colombiana. Obtenido de OPIAC: [https://opiac.org.co/opiac/quienes-](https://opiac.org.co/opiac/quienes-somos#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20Nacional%20de%20los,orden%20Nacional%20e%20Internacional%3B%20su)

[somos#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20Nacional%20de%20los,orden%20Nacional%20e%20Internacional%3B%20su](https://opiac.org.co/opiac/quienes-somos#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20Nacional%20de%20los,orden%20Nacional%20e%20Internacional%3B%20su)

Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad. (2022). *Responsabilidad social empresarial y*

sustentabilidad. Obtenido de RSS: [https://responsabilidadsocial.net/natura-contribuye-el-](https://responsabilidadsocial.net/natura-contribuye-el-desarrollo-de-las-comunidades-locales-y-al-cuidado-de-la-selva-con-su-programa-amazonia/)

[desarrollo-de-las-comunidades-locales-y-al-cuidado-de-la-selva-con-su-programa-amazonia/](https://responsabilidadsocial.net/natura-contribuye-el-desarrollo-de-las-comunidades-locales-y-al-cuidado-de-la-selva-con-su-programa-amazonia/)

Ecopetrol. (25 de 02 de 2022). *Ecopetrol - Responsabilidad Social*. Obtenido de Ecopetrol:

<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/Entorno/Estrategiadeentornoinfo>

Van Fleet, D., & Yukl, G. (1992). *Theory and Research on Leadership in Organizations*. Palo Alto:

Consulting, Psychologist Press, Inc.

Sy Corvo, H. (16 de 02 de 2019). *Lifeder*. Obtenido de lifeder.com: [https://www.lifeder.com/grid-](https://www.lifeder.com/grid-gerencial-blake-y-mouton/#:~:text=El%20grid%20gerencial%20de%20Blake,as%C3%AD%20cinco%20estilos%20de%20liderazgo.)

[gerencial-blake-y-](https://www.lifeder.com/grid-gerencial-blake-y-mouton/#:~:text=El%20grid%20gerencial%20de%20Blake,as%C3%AD%20cinco%20estilos%20de%20liderazgo.)

[mouton/#:~:text=El%20grid%20gerencial%20de%20Blake,as%C3%AD%20cinco%20estilos%20de%20liderazgo.](https://www.lifeder.com/grid-gerencial-blake-y-mouton/#:~:text=El%20grid%20gerencial%20de%20Blake,as%C3%AD%20cinco%20estilos%20de%20liderazgo.)

Jiménez, J. S. (2020). *La salud de las comunidades de la guajira*. Foz do Iguacu.

Alvarez, M. R. (22 de 08 de 2019). *Tuuputchika*. Obtenido de tuuputchika.com:

<https://www.tuuputchika.com/2019/08/22/la-guajira-y-el-pueblo-wayuu-en-el-censo-2018/#:~:text=Resultados%20del%20censo%202018%2Dnuevos%20datos&text=Los%20resultados%20tambi%C3%A9n%20revelan%20que,y%20Riohacha%20con%20el%2013.3%25.&text=Datos%20importantes>

Departamento nacional de Planeación. (2021). *DNP Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de

[dnp.gov.co: https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Paginas/pueblos-indigenas.aspx](https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Paginas/pueblos-indigenas.aspx)

Ministerio de cultura. (2010). Wayuú gente de arena, sol y viento. *200 Cultura es independencia*, 1 - 4.

CEPAL Naciones Unidas. (2022). *Panorama social en America Latina*. Santiago: Naciones Unidas.

IWGIA. (18 de Marzo de 2021). *iwgia*. Obtenido de iwgioa.org:

<https://www.iwgia.org/es/colombia/4129-mi-2021-colombia.html>

Tsmnoticias. (3 de diciembre de 2020). *Tsmnoticias*. Obtenido de Tsmnoticias.com:

<https://tsmnoticias.com/proyecto-a-guajira-impacta-la-vida-de-400-personas-de-las-comunidades-yorijaru-y-kulesiamana-en-el-corregimiento-de-nazareth/>

cepal. (17 de 08 de 20). *CEPAL*. Obtenido de cepal.org:

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46543/S2000817_es.pdf

acciona. (2019). *Acciona*. Obtenido de sostenibilidad.com: https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/comunidades-indigenas-mundo/?_adin=02021864894

banco mundial. (03 de 2021). *Bnco Mundial*. Obtenido de bancomundial.org:

<https://www.bancomundial.org/es/topic/indigenouspeoples#1>

Naciones Unidas. (2020). *United Nations*. Obtenido de un.org:

<https://www.un.org/development/desa/indigenous-peoples-es/areas-de-trabajo/salud.html>

CEPAL. (10 de 2011). *CEPAL*. Obtenido de cepal.org:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35357/1/S2011118_es.pdf

García-Bernal, R., Cortés-Yepes, M., Rodríguez-Rodríguez, A. M., Sánchez-Salazar, Á. M., Rojas-

Velásquez, W. E., Giraldo-Palacio, O. F., & Buccini, S. (2010). SCIELO. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-70272010000100003

docip. (12 de 08 de 2021). *docip*. Obtenido de docip.org: <https://www.docip.org/es/pueblos-indigenas-en-la-onu/fondos-para-los-pueblos-indigenas/>

JLFIDA. (s.f.). *JLFIDA*. Obtenido de ifad.org: <https://www.ifad.org/es/web/guest/ipaf>

Walker, R. S., Sattenspiel, L., & Hill, K. R. (2015). Walker, RS et al. Mortalidad por epidemias relacionadas con el contacto entre poblaciones indígenas de la Gran Amazonía. *Scientific Reports*.

Navegador Indígena. (2021). *Navegador indígena*. Obtenido de indigenousnavigator.com:

<https://indigenousnavigator.org/es/data-explorer/3?af=1&su%5B0%5D=42>

First people worldwide. (s.f.). *First people worldwide*. Obtenido de First people worldwide.org:

<http://firstpeoples.org/the-challenges-we-face.htm>

Dullak, R., Rodriguez Riveros, M. I., Bursztyn, I., Cabral Bejarano, M. S., Ruoti, M., Paredes, M. E., . . .

Molinas, F. (2010). *Atención Primaria en Salud en Paraguay: panorámica y perspectiva*.

Asuncion: Artiago.

Cuyul Soto, A. (2013). La política de salud chilena y el pueblo Mapuche. Entre el multiculturalismo y la autonomía mapuche en salud*. *Salud Problema*, 14.

Gutierrez Vallejo, E., Garcia Chancay, J. M., & Quiñonez Mozquera, J. E. (2016). Liderazgo y generancia de proyectos educativos y sociales. *Dialnet*, 274-283.

Admistia Internacional. (2022). *Admistia Internacional*. Obtenido de amnesty.org:

<https://www.amnesty.org/es/what-we-do/indigenous-peoples/>

Alvarez Paco, E. (2019). Liderazgo de mallkus y mamat'allas originarios/as en el desarrollo comunitario:

estudio en el marka santiago de llallagua, 4ta sección calamarca provincia aroma del

departamento de la paz [Trabajo de grado, Universidad Mayor de San Andres] Repositorio. La

paz, Bolivia.

Ruiz, P. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una vision global y estrategica*. Alfil.

Ministerio de Salud Colombia. (2016). *Ministerio de Salud Colombia*. Obtenido de minsalud.gov.co:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/Perfil-salud-pueblos-indigenas-colombia-2016.pdf>

Ecopetrol. (2020). *Ecopetrol*. Obtenido de ecopetrol.com.co:

<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/InformesGestionSostenibilidad/Informesdegestion>

Vallejo de la Pava, A. (2001). pág. 66.

Salas, R., & Luis, J. (2004).

Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto * en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS*, 118-134.

Carchi Arias, J. A. (14 de 02 de 2014). Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la persepción de los seguidores. Caso Empresa Industrial INDUGLOB. Cuenca, Ecuador.

BAZZANI GAVIRIA, J., & VILLALOBOS TORRES, D. (2014). TRABAJO DE GRADO: LIDERAZGO DE RANGO TOTAL: Revisión teórica del modelo. *LIDERAZGO DE RANGO TOTAL: Revisión teórica del modelo*. Bogota, Colombia.

Jimenez Lopez1, A., Gómez Aguirre, D., Rendón Otálvaro, J., & Peláez Arcila, S. P. (2019). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición de medición en la ultima decada. *Revista de Humanismo y Sociedad*, 81-98.

Naciones Unidas. (5 de Noviembre de 2022). *un.org*. Obtenido de <https://www.un.org/>:
<https://www.un.org/>

Villar, R. (2018). *Las fundaciones en colombia. Características, Tendencias, Desafíos*. Afe.

Pinzon, C. M. (3 de 01 de 2022). *Almudi*. Obtenido de almudi.org:

<https://www.almudi.org/articulos/15979-el-papel-de-las-ong-y-sus-alcances-en-la-responsabilidad-social-empresarial>

Fondo para el desarrollo de los politicos indigenas de america latina. (2006). *FILAC 25 años*. Madrid.

FIDA. (11 de 11 de 2022). *Fondo de apoyo a los pueblos indigenas*. Obtenido de

<https://www.ifad.org/es/ipaf>: <https://www.ifad.org/es/ipaf>

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia de la investigacion sexta edición*.

Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Kerlinger, F., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ form 5X*

Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Chile: Repositorio Unichile.

Campos, M., & Vasquez, J. (2013). *Adaptación y validación lingüística del cuestionario multifactorial de*

liderazgo (mlq forma 5x corta) de Vega y Zabala al contexto organizacional colombiano / María Alejandra Campos Campos Jeimmy Tatiana Vásquez Rojas. Bogota: Universidad Santo Tomas.

Alvarez, E. (2019). Liderazgo de mallkus y mamat'allas originarios/as en el desarrollo comunitario:

estudio en el marka santiago de llallagua, 4ta sección calamarca provincia aroma del

departamento de la paz [Trabajo de grado, Universidad Mayor de San Andres] Repositorio

UMSA. [https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/23385/T-](https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/23385/T-1295.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

[1295.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/23385/T-1295.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Valderrama Vidal, C.M. (2016). Proyecto de investigación social y cultural acerca de la vulneración de los

derechos fundamentales en las etnias indígenas del departamento del putumayo ante la
presencia y actividad de la industria de hidrocarburos [Trabajo de grado, Universidad Santo
Tomas] Repositorio USTA.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3629/Valderramaclaudia2016.pdf?sequence=1>

Caicedo Lasso, L.V. (2019). Análisis de la organización social de base (aconc) y las acciones colectivas

como característica fundamental del liderazgo de las mujeres afrodescendientes en el norte del
cauca [Trabajo de grado, Universidad ICESI] Repositorio ICESI.

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/87326/1/TG02777.pdf

Burns, J. M. G. (1978). Leadership. New York: Harper &

Row. <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/download/CESE9898110149A/10293>

Coadernar de- Es-tadicss Empresaria/es t998, número 8,149-165

Aida Manrique López 2016 Gestión y Diseño: convergencia disciplinar

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>

Huertas López, Tannia Elizabeth, Suárez García, Eliseo, Salgado Cruz, Maile, Jadán Rodríguez, Luis

Ramiro, & Jiménez Valero, Bisleivys. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y
práctica para su elaboración. Revista Universidad y Sociedad, 12(1), 165-177. Epub 02 de febrero
de 2020. Recuperado en 14 de mayo de 2022, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165&lng=es&tlng=es.

D'Alessio Ipinza, F. A. (2017). Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica. Pearson

Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=7296>

Pablo Orellana Nirian, 16 de agosto, 2019

Tipos de liderazgo. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-liderazgo.html#:~:text=Los%20tipos%20de%20liderazgo%20son,una%20clasificaci%C3%B3n%20de%20los%20mismos.>

<https://www.grandespymes.com.ar/2020/03/06/8-herramientas-de-gestion-empresarial/> herramientas de gestión empresarial Mondragón V. 2020

Etkin, J. (2009). Modelos de organización. In Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado (Segunda Ed, pp. 41–68). Ediciones Granica.

Jiménez García, D.G. (2017) *Propuesta de un modelo de gestión para la prestación de servicios de conocimiento* [tesis para magister en administración] Universidad Nacional de Colombia.

Castro Aliaga Melisa , Noviembre (2016)

propuesta de un plan de desarrollo de líderes a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa casaideal s.a.c en el año 2016

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621728/castro_ml.pdf?sequence=1

2

Molero Alonso, F., Recio Saboya, P., & Cuadrado Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(Número 3), 495–501.
Recuperado a partir de <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8883>

Moreno-Casado, Héctor, Leo, Francisco M, López-Gajardo, Miguel A, García-Calvo, Tomás, Cuevas, Ricardo, & Sánchez-Oliva, David. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-

5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología*, 37(2), 311-322. Epub 21 de junio de 2021. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.37.2.425351>

García-Solarte, M., (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11 (1), 60-79.

Alcázar Cruz, Pedro. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. Recuperado en 11 de diciembre de 2022, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es.

Palacios, LJ (2018). *Influencia del liderazgo transformacional en la caracterización y desempeño de los líderes del siglo XXI dentro de las organizaciones*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/18172>.

Comprensión de la incidencia de los Tipos de Liderazgo en los Resultados del Proyecto A-Guajira	167
---	-----

Anexo: 1 Autorización de la fundación Keralty

Bogotá, 15 de noviembre del 2022

Señores
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual y a Distancia
Programa de Maestría en gerencia de la innovación en Proyectos

Asunto: Aceptación de participación en el desarrollo de la investigación y caracterización del modelo de gestión y liderazgo de la Fundación Keralty en el Proyecto A-Guajira.

Yo, Camila Ronderos Bernal identificada con cédula de ciudadanía No. 52.387.806 como representante legal de la Fundación Keralty, certifico a través de esta carta mi consentimiento y aprobación para suministrar la información requerida sobre el Proyecto A-Guajira y la aceptación de aplicación de la encuesta de liderazgo MLQ a los Gestores de Bienestar de las comunidades de Yorijarú y Kulesiamana en la Alta Guajira. Lo anterior, con el fin de participar en el estudio investigativo mencionado en el asunto, que será realizado por los siguientes estudiantes:

- Jorge Yezid Medina Medina
- Luis Jhoham Venegas Tobar

Muchas gracias por la invitación.



Nombre: Camila Ronderos Bernal
C.C 52.387.806
Cargo: Representante Legal
Fundación Keralty



Anexo: 2 Cuestionario Multifactor para liderazgo Lider - Luisiana Cubillon

Luisiana

For use by Luis Johana Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 ☒ 4
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 ☒ 4
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 ☒ 3 4
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 0 1 2 ☒ 4
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 ☒ 2 3 4
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 3 ☒ 4
7. Está ausente cuando se le necesita 0 1 ☒ 3 4
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 ☒ 4
9. Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 ☒ 4
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 3 ☒ 4
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento 0 1 2 ☒ 4
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 1 ☒ 3 4
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 3 ☒ 4
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 ☒ 4
15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 2 3 ☒ 4
16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 ☒ 4
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. 0 ☒ 2 3 4
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 2 3 ☒ 4
19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 3 ☒ 4
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 1 ☒ 3 4
21. Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 ☒ 4
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos . 0 1 2 ☒ 4

MLQ Rater Form – Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Johana Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3 4
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1	2 3	4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2 3	4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2 3	4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades	0	1	2	3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2 3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas	0	1	2	3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3 4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3 4
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3 4

MLQ Rater Form - Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 3 Cuestionario Multifactor para liderazgo - Luisiana Cubillon

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO **CLASIFICACION MULTIPLE**
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE Luisana Cubillon **Liderazgo Multifactorial**

Propósito: Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 **Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio**

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos	0	1	2	3	4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3	4
3. No interfiro hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3	4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas	0	1	2	3	4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0	1	2	3	4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3	4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo	0	1	2	3	4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño	0	1	2	3	4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3	4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3	4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3	4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño	0	1	2	3	4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3	4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo	0	1	2	3	4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción	0	1	2	3	4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3	4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3	4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3	4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3	4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Artículo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3 4
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las débiles	0	1	2	3 4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3 4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3 4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas.....	0	1	2	3 4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.....	0	1	2	3 4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas.....	0	1	2	3 4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	2	3 4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2	3 4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2	3 4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	3 4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2	3 4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3 4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen.....	0	1	2	3 4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2	3 4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2	3 4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales.....	0	1	2	3 4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2	3 4
45. Lidero un grupo que es efectivo	0	1	2	3 4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Sección II: Datos sociodemográficos

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

46. Sexo

- ☒ A. Femenino
☐ B. Masculino

49. Preparación académica

- ☒ A. Bachillerato
☐ B. Maestría
☐ C. Doctorado
☐ D. Postdoctorado

47. Años en la comunidad

- ☒ A. 1 a 7
☐ B. 8 a 14
☐ C. 15 a 21
☐ D. 22 a 28
☐ E. 29 a 35
☐ F. 36 a 42
☐ G. 43 a 49

48. Edad

- ☐ A. 1 a 7
☐ B. 8 a 14
☒ C. 15 a 21
☐ D. 22 a 28
☐ E. 29 a 35
☐ F. 36 a 42
☐ G. 43 a 49

Anexo: 4 Cuestionario Multifactor para liderazgo Lider - Wilson Fernandez

Wilson

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
------------	-----------------------	--------------	---------------	-------------------

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 ~~3~~ 4
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 ~~3~~ 4
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 ~~2~~ 3 4
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 0 1 ~~2~~ 3 4
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 1 ~~2~~ 3 4
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 ~~3~~ 4
7. Está ausente cuando se le necesita 0 1 ~~2~~ 3 4
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 ~~3~~ 4
9. Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 ~~4~~
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 ~~3~~ 4
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento 0 1 2 ~~3~~ 4
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 1 ~~2~~ 3 4
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 ~~3~~ 4
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 3 ~~4~~
15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 2 3 ~~4~~
16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 ~~3~~ 4
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" 0 1 ~~2~~ 3 4
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 2 ~~3~~ 4
19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 3 ~~4~~
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 1 ~~2~~ 3 4
21. Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 3 ~~4~~
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos 0 1 2 ~~3~~ 4

MLQ Rater Form - Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
				0 1 2 3 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones				0 1 2 3 4
24. Lleva un registro de todos los fallos				0 1 2 3 4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo				0 1 2 3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro				0 1 2 3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido				0 1 2 3 4
28. Evita tomar decisiones				0 1 2 3 4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas				0 1 2 3 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes				0 1 2 3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades				0 1 2 3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado				0 1 2 3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes				0 1 2 3 4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar				0 1 2 3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo las expectativas				0 1 2 3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos				0 1 2 3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo				0 1 2 3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios				0 1 2 3 4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba				0 1 2 3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior				0 1 2 3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria				0 1 2 3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito				0 1 2 3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización				0 1 2 3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más				0 1 2 3 4
45. El grupo que dirige es eficaz				0 1 2 3 4

MLQ Rater Form - Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 5 Cuestionario Multifactor para liderazgo - Wilson Fernández

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO **CLASIFICACION MULTIPLE**
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE Wilson Fdez **Liderazgo Multifactorial**

Propósito: Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos	0	1	2	3	4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3	4
3. No interfiere hasta que los problemas se toman serios.	0	1	2	3	4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas	0	1	2	3	4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0	1	2	3	4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3	4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo.....	0	1	2	3	4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño	0	1	2	3	4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3	4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3	4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3	4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño	0	1	2	3	4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3	4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo	0	1	2	3	4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción.....	0	1	2	3	4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3	4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3	4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3	4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3	4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Artículo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3 4
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las debilidades	0	1	2	3 4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3 4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3 4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas	0	1	2	3 4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3 4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas	0	1	2	3 4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes,	0	1	2	3 4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2	3 4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2	3 4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	3 4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2	3 4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3 4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen	0	1	2	3 4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2	3 4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2	3 4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales	0	1	2	3 4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2	3 4
45. Lídero un grupo que es efectivo	0	1	2	3 4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Sección II: Datos sociodemográficos

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

46. Sexo

- A. Femenino
☒ B. Masculino

49. Preparación académica

- ☒ A. Bachillerato
B. Maestría
C. Doctorado
D. Postdoctorado

47. Años en la comunidad

- A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
D. 22 a 28
☒ E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

48. Edad

- A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
D. 22 a 28
☒ E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

Anexo: 6 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder - Isaac Zambrano

For use by ^{Isaac} Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 ~~3~~ 4
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 ~~3~~ 4
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 ~~2~~ 3 4
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 0 1 2 ~~3~~ 4
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 1 ~~2~~ 3 4
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 3 ~~4~~
7. Está ausente cuando se le necesita 0 ~~1~~ 2 3 4
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 ~~3~~ 4
9. Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 ~~4~~
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 3 ~~4~~
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento 0 1 2 ~~3~~ 4
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 1 ~~2~~ 3 4
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 3 ~~4~~
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 3 ~~4~~
15. Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 2 3 ~~4~~
16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 ~~3~~ 4
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. 0 1 ~~2~~ 3 4
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 2 3 ~~4~~
19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 3 ~~4~~
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 1 ~~2~~ 3 4
21. Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 3 ~~4~~
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos . 0 1 2 3 ~~4~~

MLQ Rater Form – Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3 4
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1	2	3 4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	3 4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2	3 4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.....	0	1	2	3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2	3 4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas	0	1	2	3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3 4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3 4
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3 4

MLQ Rater Form - Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 7 Cuestionario Multifactor para liderazgo - Isaac Zambrano

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO **CLASIFICACION MULTIPLE**
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE Isaac Zambrano **Liderazgo Multifactoral**

Propósito: Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos.....	0	1	2	3 4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3 4
3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3 4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas	0	1	2	3 4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0	1	2	3 4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3 4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3 4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3 4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3 4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo.....	0	1	2	3 4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño	0	1	2	3 4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3 4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3 4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3 4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño	0	1	2	3 4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3 4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3 4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo	0	1	2	3 4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción	0	1	2	3 4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3 4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3 4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3 4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3 4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3 4

For use by Luis Johana Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Artículo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3 ✕
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las débiles	0	1	✕	3 4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	✕	3 4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3 ✕
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas	0	1	2	3 ✕
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	✕ 4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas	0	1	2	✕ 4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	2	✕ 4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2	✕ 4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2	3 ✕
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	✕ 4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2	3 ✕
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	✕	3 4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen	0	1	2	✕ 4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2	✕ 4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2	3 ✕
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2	✕ 4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales	0	1	2	3 ✕
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2	3 ✕
45. Lidero un grupo que es efectivo	0	1	2	✕ 4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Sección II: Datos sociodemográficos

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

46. Sexo

- A. Femenino
☒ B. Masculino

47. Años en la comunidad

- ☒ A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
D. 22 a 28
E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

49. Preparación académica

- ☒ A. Bachillerato
B. Maestría
C. Doctorado
D. Postdoctorado

48. Edad

- A. 1 a 7
B. 8 a 14
☒ C. 15 a 21
D. 22 a 28
E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

Anexo: 8 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder - Naidels Zambrano

For use by Luis Johana Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Naidels
CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
------------	-----------------------	--------------	---------------	-------------------

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

- Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 ~~3~~ 4
- Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 ~~3~~ 4
- Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 ~~2~~ 3 4
- Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 0 1 ~~2~~ 3 4
- Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 1 ~~2~~ 3 4
- Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 ~~3~~ 4
- Está ausente cuando se le necesita 0 ~~1~~ 2 ~~3~~ 4
- Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 3 ~~4~~
- Habla del futuro con optimismo 0 1 2 ~~3~~ 4
- Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 ~~3~~ 4
- Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento 0 1 ~~2~~ ~~3~~ 4
- Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 1 2 ~~3~~ 4
- Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 3 ~~4~~
- Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 ~~3~~ 4
- Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 ~~2~~ 3 4
- Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 ~~3~~ 4
- Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. 0 1 2 3 ~~4~~
- Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 ~~2~~ 3 4
- Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 3 ~~4~~
- Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 1 ~~2~~ 3 4
- Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 3 ~~4~~
- Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos . 0 1 ~~2~~ 3 4

MLQ Rater Form – Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Johana Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3 4
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1	2 3	4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	3 4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2 3	4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades	0	1	2	3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2 3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas	0	1	2	3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3 4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3 4
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3 4

MLQ Rater Form - Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 9 Cuestionario Multifactor para liderazgo - Naidels Zambrano

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO **CLASIFICACION MULTIPLE**
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE Naidels Zambrano Liderazgo Multifactoral

Propósito: Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos	0	1	2	3	4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3	4
3. No interfiro hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3	4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas	0	1	2	3	4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0	1	2	3	4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3	4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo	0	1	2	3	4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño	0	1	2	3	4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3	4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3	4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3	4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño	0	1	2	3	4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3	4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo	0	1	2	3	4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción	0	1	2	3	4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3	4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3	4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3	4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3	4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Artículo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3 4
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las debilidades	0	1	2	3 4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3 4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3 4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas.....	0	1	2	3 4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.....	0	1	2 3	4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas.....	0	1	2 3	4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	2 3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2	3 4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2	3 4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	3 4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2	3 4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios.....	0	1	2 3	4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen.....	0	1	2 3	4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2 3	4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2	3 4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales.....	0	1	2	3 4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2	3 4
45. Lidero un grupo que es efectivo.....	0	1	2 3	4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Sección II: Datos sociodemográficos

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

46. Sexo	49. Preparación académica
☒ A. Femenino	☒ A. Bachillerato
☐ B. Masculino	☐ B. Maestría
	☐ C. Doctorado
	☐ D. Postdoctorado

47. Años en la comunidad

A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
☒ D. 22 a 28
E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

48. Edad

A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
☒ D. 22 a 28
E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 10 Cuestionario Multifactor para liderazgo Lider - Eluz Fernandez

Eluz
For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
------------	-----------------------	--------------	---------------	-------------------

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 ~~3~~ 4
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 ~~3~~ 4
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 ~~2~~ 3 4
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 0 1 ~~2~~ 3 4
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 1 ~~2~~ 3 4
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 ~~3~~ 4
7. Está ausente cuando se le necesita 0 1 ~~2~~ 3 4
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 ~~3~~ 4
9. Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 ~~4~~
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 ~~3~~ 4
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento 0 1 2 ~~3~~ 4
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 1 ~~2~~ 3 4
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 ~~3~~ 4
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 ~~3~~ 4
15. Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 2 ~~3~~ 4
16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 ~~3~~ 4
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. 0 1 ~~2~~ 3 4
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 2 ~~3~~ 4
19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 ~~3~~ 4
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 1 ~~2~~ 3 4
21. Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 ~~3~~ 4
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos 0 1 2 ~~3~~ 4

MLQ Rater Form – Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	☒ 4
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1	☒ 3	4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	☒ 4
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	☒ 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	☒ 4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2	☒ 4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	☒ 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	☒ 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades	0	1	2	☒ 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	☒ 3	4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2	☒ 4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	☒ 4
35. Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas	0	1	2	☒ 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	☒ 3
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	☒ 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	☒ 4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	☒ 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	☒ 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	☒ 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	☒ 3
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	☒ 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	☒ 4
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	☒ 4

MLQ Rater Form - Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 11 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Eluz Fernández

For use by Luis Johana Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO **CLASIFICACION MULTIPLE**
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE Eluz Fdez Liderazgo Multifactoral

Propósito: Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos.....	0	1	2	3 4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3 4
3. No interfiero hasta que los problemas se toman serios.	0	1	2	3 4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas	0	1	2	3 4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes.....	0	1	2	3 4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3 4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3 4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3 4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3 4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo.....	0	1	2	3 4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño	0	1	2	3 4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3 4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3 4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3 4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño.....	0	1	2	3 4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3 4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3 4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo	0	1	2	3 4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción.....	0	1	2	3 4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3 4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3 4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3 4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3 4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3 4

For use by Luis Johanan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Articulo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3	4
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las débiles	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3	4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas.....	0	1	2	3	4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.....	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas.....	0	1	2	3	4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios.....	0	1	2	3	4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen.....	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2	3	4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales.....	0	1	2	3	4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2	3	4
45. Lidero un grupo que es efectivo.....	0	1	2	3	4

For use by Luis Johán Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Artículo clara y convincentemente mi visión de futuro.....	0	1	2	3 ✗
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las débiles.....	0	1	2 ✗	3 4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2 ✗	3 4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2 ✗	3 4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas.....	0	1	2 ✗	3 4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.....	0	1	2 ✗	3 4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas.....	0	1	2 ✗	3 4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	2 ✗	3 4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2 3 ✗	4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2 ✗	3 4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2 3 ✗	4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2 ✗	3 4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios.....	0	1	2 ✗	3 4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen.....	0	1	2 ✗	3 4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2 3 ✗	4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2 ✗	3 4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2 3 ✗	4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales.....	0	1	2 ✗	3 4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2 ✗	3 4
45. Lidero un grupo que es efectivo.....	0	1	2 ✗	3 4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Sección II: Datos sociodemográficos

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

46. Sexo
☒ A. Femenino
☐ B. Masculino

47. Años en la comunidad
A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
D. 22 a 28
E. 29 a 35
☒ F. 36 a 42
G. 43 a 49

48. Edad
A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
D. 22 a 28
E. 29 a 35
☒ F. 36 a 42
G. 43 a 49

49. Preparación académica
☒ A. Bachillerato
☐ B. Maestría
☐ C. Doctorado
☐ D. Postdoctorado

Anexo: 12 Cuestionario Multifactor para liderazgo Lider - Lauren Freyle

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
------------	-----------------------	--------------	---------------	-------------------

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 ☒ 4
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 ☒ 4
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 ☒ 3 4
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 0 1 ☒ 3 4
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 1 ☒ 3 4
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 3 ☒ 4
7. Está ausente cuando se le necesita 0 1 ☒ 3 4
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 ☒ 4
9. Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 ☒ 4
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 ☒ 4
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento 0 1 2 ☒ 4
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 1 ☒ 3 4
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 ☒ 4
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 ☒ 4
15. Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 2 ☒ 4
16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 ☒ 4
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. 0 1 ☒ 3 4
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 2 ☒ 4
19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 ☒ 4
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 1 ☒ 3 4
21. Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 ☒ 4
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos . 0 1 ☒ 3 4

MLQ Rater Form – Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3 4
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1	2 3	4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	3 4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2 3	4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.....	0	1	2	3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2 3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo las expectativas	0	1	2	3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2 3	4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3 4
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3 4

MLQ Rater Form - Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 13 Cuestionario Multifactor para liderazgo - Lauren Freyle

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO

CLASIFICACION MULTIPLE

por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE

Lauren Freyle

Liderazgo Multifactoral

Propósito: Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos.....	0	1	2	3 4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3 4
3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3 4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas	0	1	2	3 4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes.....	0	1	2	3 4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3 4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3 4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3 4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3 4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo.....	0	1	2	3 4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño	0	1	2	3 4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3 4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3 4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3 4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño	0	1	2	3 4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3 4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3 4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo	0	1	2	3 4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción	0	1	2	3 4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3 4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3 4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3 4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3 4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3 4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Articulo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3	4
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las débiles	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3	4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas.....	0	1	2	3	4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.....	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas.....	0	1	2	3	4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen.....	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2	3	4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales.....	0	1	2	3	4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2	3	4
45. Lidero un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Sección II: Datos sociodemográficos

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

46. Sexo

- ☒ Femenino
B. Masculino

49. Preparación académica

- ☒ Bachillerato
B. Maestría
C. Doctorado
D. Postdoctorado

47. Años en la comunidad

- A. 1 a 7
B. 8 a 14
☒ 15 a 21
D. 22 a 28
E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

48. Edad

- A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
D. 22 a 28
☒ 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

Anexo: 14 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder – Dailin Fernández

Dailin
For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los items que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
------------	-----------------------	--------------	---------------	-------------------

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

- Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 ☒ 4
- Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 ☒ 4
- Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 ☒ 3 4
- Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 0 1 2 ☒ 4
- Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 1 ☒ 3 4
- Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 3 ☒ 4
- Está ausente cuando se le necesita 0 1 ☒ 3 4
- Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 ☒ 4
- Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 ☒ 4
- Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 3 ☒ 4
- Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento 0 1 2 ☒ 4
- Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 1 ☒ 3 4
- Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 3 ☒ 4
- Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 3 ☒ 4
- Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 2 3 ☒ 4
- Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 ☒ 4
- Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. 0 1 ☒ 3 4
- Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 2 3 ☒ 4
- Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 3 ☒ 4
- Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 1 ☒ 3 4
- Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 3 ☒ 4
- Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos .. 0 1 ☒ 3 4

MLQ Rater Form – Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3 4
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1	2 3	4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	3 4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2 3	4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades	0	1	2	3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2 3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo las expectativas	0	1	2	3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3 4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3 4
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3 4

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 15 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Dailin Fernández

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO **CLASIFICACION MULTIPLE**
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE Dailin Fdez Liderazgo Multifactoral

Propósito: Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos	0	1	2	3 4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3 4
3. No interfero hasta que los problemas se toman serios.	0	1	2	3 4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas	0	1	2	3 4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0	1	2	3 4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3 4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3 4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3 4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3 4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo.....	0	1	2	3 4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño	0	1	2	3 4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3 4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3 4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3 4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño	0	1	2	3 4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3 4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3 4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo	0	1	2	3 4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción.....	0	1	2	3 4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3 4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3 4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3 4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3 4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3 4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Articulo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3	4
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las débiles	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3	4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas	0	1	2	3	4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas	0	1	2	3	4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2	3	4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales	0	1	2	3	4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2	3	4
45. Lidero un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Sección II: Datos sociodemográficos

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

46. Sexo

- ☒ A. Femenino
☐ B. Masculino

49. Preparación académica

- ☒ A. Bachillerato
☐ B. Maestría
☐ C. Doctorado
☐ D. Postdoctorado

47. Años en la comunidad

- A. 1 a 7
B. 8 a 14
☒ C. 15 a 21
D. 22 a 28
E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

48. Edad

- A. 1 a 7
B. 8 a 14
☒ C. 15 a 21
D. 22 a 28
E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

Anexo: 16 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder – Mayelis Suarez

Mayelis

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
------------	-----------------------	--------------	---------------	-------------------

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

- Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 ~~3~~ 4
- Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 ~~3~~ 4
- Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 ~~2~~ 3 4
- Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 0 1 2 ~~3~~ 4
- Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 ~~1~~ 2 3 4
- Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 3 ~~4~~
- Está ausente cuando se le necesita 0 ~~1~~ 2 3 4
- Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 ~~3~~ 4
- Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 ~~4~~
- Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 ~~3~~ 4
- Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento 0 1 2 ~~3~~ 4
- Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 ~~1~~ 2 3 4
- Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 3 ~~4~~
- Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 3 ~~4~~
- Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 2 3 ~~4~~
- Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 ~~3~~ 4
- Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. 0 ~~1~~ 2 3 4
- Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 2 3 ~~4~~
- Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 3 ~~4~~
- Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 ~~1~~ 2 3 4
- Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 ~~3~~ 4
- Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos . 0 1 2 ~~3~~ 4

MLQ Rater Form – Spanish

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3 4
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1	2	3 4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	3 4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2	3 4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.....	0	1	2	3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2	3 4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas	0	1	2	3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3 4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3 4
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3 4

MLQ Rater Form - Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 17 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Mayelis Suarez

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO **CLASIFICACION MULTIPLE**
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE Mayelis Suárez Liderazgo Multifactorial

Propósito: Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos.....	0	1	2	3	4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3	4
3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3	4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas	0	1	2	3	4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0	1	2	3	4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3	4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo.....	0	1	2	3	4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño	0	1	2	3	4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3	4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3	4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3	4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño	0	1	2	3	4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3	4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo	0	1	2	3	4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción.....	0	1	2	3	4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3	4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3	4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3	4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3	4

For use by Luis Johanan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Artículo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3	4
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las débiles	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3	4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas.....	0	1	2	3	4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.....	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas.....	0	1	2	3	4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios.....	0	1	2	3	4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen.....	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2	3	4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales.....	0	1	2	3	4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2	3	4
45. Lidero un grupo que es efectivo.....	0	1	2	3	4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Sección II: Datos sociodemográficos

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

46. Sexo

- ☒ A. Femenino
☐ B. Masculino

49. Preparación académica

- ☒ A. Bachillerato
☐ B. Maestría
☐ C. Doctorado
☐ D. Postdoctorado

47. Años en la comunidad

- ☐ A. 1 a 7
☐ B. 8 a 14
☐ C. 15 a 21
☐ D. 22 a 28
☒ E. 29 a 35
☐ F. 36 a 42
☐ G. 43 a 49

48. Edad

- ☐ A. 1 a 7
☐ B. 8 a 14
☐ C. 15 a 21
☐ D. 22 a 28
☒ E. 29 a 35
☐ F. 36 a 42
☐ G. 43 a 49

Anexo: 18 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder – Ivan Delgado

For use by Luis Johana Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
------------	-----------------------	--------------	---------------	-------------------

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 ~~3~~ 4
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 ~~3~~ 4
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 ~~2~~ 3 4
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 0 1 2 ~~3~~ 4
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 ~~1~~ 2 3 4
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 3 ~~4~~
7. Está ausente cuando se le necesita 0 ~~1~~ 2 3 4
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 ~~3~~ 4
9. Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 ~~4~~
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 ~~3~~ 4
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento 0 1 2 ~~3~~ 4
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 ~~1~~ 2 3 4
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 3 ~~4~~
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 ~~3~~ 4
15. Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 2 3 ~~4~~
16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 ~~3~~ 4
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. 0 1 ~~2~~ 3 4
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 2 ~~3~~ 4
19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 3 ~~4~~
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 ~~1~~ 2 3 4
21. Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 3 ~~4~~
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos . 0 1 2 ~~3~~ 4

MLQ Rater Form – Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3 4
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1	2 3	4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	3 4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2 3	4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.....	0	1	2	3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2 3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo las expectativas	0	1	2	3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3 4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2 3	4
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3 4

MLQ Rater Form - Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 19 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Ivan Delgado

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO **CLASIFICACION MULTIPLE**
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE Ivan Delgado Liderazgo Multifactoral

Propósito: Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

For use by Luis Johana Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos.....	0	1	2	3	4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3	4
3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3	4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas	0	1	2	3	4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes.....	0	1	2	3	4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3	4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo.....	0	1	2	3	4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño	0	1	2	3	4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3	4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3	4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3	4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño	0	1	2	3	4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3	4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo	0	1	2	3	4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción.....	0	1	2	3	4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3	4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3	4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3	4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3	4

For use by Luis Johán Venegas Tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Artículo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3	4
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las débiles	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3	4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas	0	1	2	3	4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas	0	1	2	3	4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2	3	4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales	0	1	2	3	4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2	3	4
45. Lidero un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Sección II: Datos sociodemográficos

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

46. Sexo

- A. Femenino
☒ B. Masculino

49. Preparación académica

- ☒ A. Bachillerato
B. Maestría
C. Doctorado
D. Postdoctorado

47. Años en la comunidad

- ☒ A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
D. 22 a 28
E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

48. Edad

- A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
☒ D. 22 a 28
E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

Anexo: 20 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder – Silvia Rodríguez

Silvia

For use by Luis Johán Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 ~~3~~ 4
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 ~~3~~ 4
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 ~~2~~ 3 4
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 0 1 ~~2~~ 3 4
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 ~~1~~ 2 3 4
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 3 ~~4~~
7. Está ausente cuando se le necesita 0 ~~1~~ 2 3 4
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 ~~3~~ 4
9. Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 ~~4~~
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 3 ~~4~~
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento 0 1 2 ~~3~~ 4
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 ~~1~~ 2 3 4
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 3 ~~4~~
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 3 ~~4~~
15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 2 3 ~~4~~
16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 3 ~~4~~
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. 0 ~~1~~ 2 3 4
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 2 ~~3~~ 4
19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 3 ~~4~~
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 ~~1~~ 2 3 4
21. Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 3 ~~4~~
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos . 0 1 2 ~~3~~ 4

MLQ Rater Form – Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3 4
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1	2 3	4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	3 4
28. Evita tomar decisiones	0	1 2	3	4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.....	0	1	2	3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2 3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo las expectativas	0	1	2	3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3 4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3 4
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3 4

MLQ Rater Form - Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 21 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Silvia Rodríguez

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO **CLASIFICACION MULTIPLE**
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE Silvia Rodríguez Liderazgo Multifactoral

Propósito: Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos.....	0	1	2	3 4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3 4
3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3 4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas	0	1	2	3 4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0	1	2	3 4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3 4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3 4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3 4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3 4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo.....	0	1	2	3 4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño	0	1	2	3 4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3 4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3 4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3 4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño	0	1	2	3 4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3 4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3 4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo	0	1	2	3 4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción.....	0	1	2	3 4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3 4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3 4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3 4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3 4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3 4

For use by Luis Johana Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Artículo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3	4
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las debilidades	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3	4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas	0	1	2	3	4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas	0	1	2	3	4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2	3	4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales	0	1	2	3	4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2	3	4
45. Lidero un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Sección II: Datos sociodemográficos

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

46. Sexo

- ☒ A. Femenino
☐ B. Masculino

49. Preparación académica

- ☒ A. Bachillerato
☐ B. Maestría
☐ C. Doctorado
☐ D. Postdoctorado

47. Años en la comunidad

- A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
☒ D. 22 a 28
E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

48. Edad

- A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
D. 22 a 28
E. 29 a 35
F. 36 a 42
☒ G. 43 a 49

Anexo: 22 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder – Licibeth Palmar

Licibeth

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
------------	-----------------------	--------------	---------------	-------------------

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 ~~3~~ 4
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 ~~3~~ 4
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 ~~1~~ 2 3 4
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 0 1 2 ~~3~~ 4
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 ~~1~~ 2 3 4
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 3 ~~4~~
7. Está ausente cuando se le necesita 0 ~~1~~ 2 3 4
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 3 ~~4~~
9. Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 ~~4~~
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 3 ~~4~~
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento 0 1 2 ~~3~~ 4
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 ~~1~~ 2 3 4
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 3 ~~4~~
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 3 ~~4~~
15. Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 2 3 ~~4~~
16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 ~~3~~ 4
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. 0 ~~1~~ 2 3 4
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 2 3 ~~4~~
19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 3 ~~4~~
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 1 ~~2~~ 3 4
21. Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 3 ~~4~~
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos . 0 1 2 ~~3~~ 4

MLQ Rater Form – Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Johán Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3 ☒
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1 ☒	3	4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3 ☒
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3 ☒
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	3 ☒
28. Evita tomar decisiones	0	1 ☒	2	3
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3 ☒
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3 ☒
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.....	0	1	2	3 ☒
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3 ☒
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1 ☒	2	3
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3 ☒
35. Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas	0	1	2	3 ☒
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3 ☒
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3 ☒
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3 ☒
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3 ☒
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3 ☒
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3 ☒
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3 ☒
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3 ☒
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3 ☒
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3 ☒

MLQ Rater Form - Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 23 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Licibeth Palmar

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO **CLASIFICACION MULTIPLE**
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE Licibeth Palmar **Liderazgo Multifactoral**

Propósito: Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

For use by Luis Johana Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos	0	1	2	3	4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3	4
3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3	4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas					
	0	1	2	3	4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0	1	2	3	4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3	4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo	0	1	2	3	4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño					
	0	1	2	3	4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3	4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3	4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3	4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño					
	0	1	2	3	4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."					
	0	1	2	3	4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo					
	0	1	2	3	4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción					
	0	1	2	3	4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3	4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3	4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3	4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3	4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Artículo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3 4
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las débiles	0	1	2	3 4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3 4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3 4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas.....	0	1	2	3 4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.....	0	1	2	3 4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas.....	0	1	2	3 4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	2	3 4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2	3 4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2	3 4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2	3 4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2	3 4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios.....	0	1	2	3 4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen.....	0	1	2	3 4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2	3 4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2	3 4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales.....	0	1	2	3 4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2	3 4
45. Lidero un grupo que es efectivo.....	0	1	2	3 4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Sección II: Datos sociodemográficos

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

46. Sexo

- ☒ A. Femenino
☐ B. Masculino

49. Preparación académica

- ☒ A. Bachillerato
☐ B. Maestría
☐ C. Doctorado
☐ D. Postdoctorado

47. Años en la comunidad

- A. 1 a 7
B. 8 a 14
☒ C. 15 a 21
D. 22 a 28
E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

48. Edad

- A. 1 a 7
B. 8 a 14
C. 15 a 21
D. 22 a 28
☒ E. 29 a 35
F. 36 a 42
G. 43 a 49

Anexo: 24 Cuestionario Multifactor para liderazgo Líder – Silenes Fernández

L. Venegas

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 ~~3~~ 4
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 ~~3~~ 4
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 ~~1~~ 2 3 4
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 0 1 2 ~~3~~ 4
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 1 ~~2~~ 3 4
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 3 ~~4~~
7. Está ausente cuando se le necesita 0 1 ~~2~~ 3 4
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 ~~3~~ 4
9. Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 ~~4~~
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 ~~3~~ 4
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento 0 1 2 ~~3~~ 4
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 ~~1~~ 2 3 4
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 3 ~~4~~
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 3 ~~4~~
15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 2 3 ~~4~~
16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 ~~3~~ 4
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. 0 1 ~~2~~ 3 4
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 2 3 ~~4~~
19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo 0 1 2 3 ~~4~~
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 1 ~~2~~ 3 4
21. Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 3 ~~4~~
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos . 0 1 2 ~~3~~ 4

MLQ Rater Form – Spanish

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Nunca 0	De vez en cuando 1	A veces 2	Bastante 3	Casi siempre 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3 4
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1	2 3	4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2 3	4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2 3	4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3 4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.....	0	1	2	3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1 2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo las expectativas	0	1	2	3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3 4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3 4
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3 4

MLQ Rater Form - Spanish

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 25 Cuestionario Multifactor para liderazgo – Silenes Fernández

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO **CLASIFICACION MULTIPLE**
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE Silenes Fdez. Liderazgo Multifactorial

Propósito: Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 **Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio**

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos.....	0	1	2	3 4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3 4
3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3 4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas	0	1	2	3 4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes	0	1	2 3	4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3 4
7. Me ausento cuando se me necesita	0	1	2	3 4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3 4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3 4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo.....	0	1	2	3 4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño	0	1	2	3 4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3 4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3 4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3 4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño	0	1	2	3 4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3 4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3 4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo	0	1	2	3 4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción.....	0	1	2	3 4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mí	0	1	2	3 4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas	0	1	2	3 4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones	0	1	2	3 4
24. Doy seguimiento a todos los errores	0	1	2	3 4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3 4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Artículo clara y convincentemente mi visión de futuro	0	1	2	3 ✕
27. Para alcanzar los estándares, atiendo las débiles	0	1	2 ✕	4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	✕	3 4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones	0	1	2	3 ✕
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes perspectivas.....	0	1	2 ✕	4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.....	0	1	2	3 ✕
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas.....	0	1	2 ✕	4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes.	0	1	✕	3 4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión	0	1	2 ✕	4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran las expectativas	0	1	2 ✕	4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas	0	1	2 ✕	4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	0	1	2 ✕	4
38. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2 ✕	4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que realicen.....	0	1	2 ✕	4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad máxima.	0	1	2	3 ✕
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria	0	1	2 ✕	4
42. Promuevo en otros el deseo de tener éxito.	0	1	2 ✕	4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales.....	0	1	2 ✕	4
44. Motivo el interés de las personas para trabajar con más ahínco	0	1	2 ✕	4
45. Lidero un grupo que es efectivo.....	0	1	2 ✕	4

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

Sección II: Datos sociodemográficos

Instrucciones: Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

46. Sexo

- ☒ A. Femenino
☐ B. Masculino

49. Preparación académica

- ☒ A. Bachillerato
☐ B. Maestría
☐ C. Doctorado
☐ D. Postdoctorado

47. Años en la comunidad

- ☐ A. 1 a 7
☐ B. 8 a 14
☐ C. 15 a 21
☐ D. 22 a 28
☐ E. 29 a 35
☒ F. 36 a 42
☐ G. 43 a 49

48. Edad

- ☐ A. 1 a 7
☐ B. 8 a 14
☐ C. 15 a 21
☐ D. 22 a 28
☐ E. 29 a 35
☒ F. 36 a 42
☐ G. 43 a 49

Anexo: 26 Licencia de formulario MLQ

For use by Luis Jhohan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022

**Permission for Luis Jhohan Venegas tobar to reproduce 50 copies
within three years of December 12, 2022**

Multifactor Leadership Questionnaire
Instrument (Leader and Rater Form)
and Scoring Guide
(Form 5X-Short)
English and Spanish versions

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within three years from the date of purchase**. **You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.**

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Anexo: 27 Carta de Mind Garden - Licencia

For use by Luis Johhan Venegas tobar only. Received from Mind Garden, Inc. on December 12, 2022



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Multifactor Leadership Questionnaire

The three sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample Items:

As a leader

- I talk optimistically about the future.
- I spend time teaching and coaching.
- I avoid making decisions.

The person I am rating....

- Talks optimistically about the future.
- Spends time teaching and coaching.
- Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com