



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “DE LAS FUERZAS ARMADAS (IESTPFFAA)”

Shirly Montero-Purizaca

Piura, marzo de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación mención en Gestión Educativa

Montero S. (2017). *Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”* (Tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**SHIRLY VERÓNICA MONTERO PURIZACA**

**IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DEL  
EQUIPO DIRECTIVO DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “DE LAS FUERZAS  
ARMADAS (IESTPFFAA)”.**



**UNIVERSIDAD DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**2017**



## **APROBACIÓN**

La tesis titulada *Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”*. presentada por la Lic. Shirly Verónica Montero Purizaca, en cumplimiento con los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa, fue aprobada por el asesor oficial Dr. Marcos Zapata Esteves y defendida el ..... de ..... de 2017 ante el Tribunal integrado por:

.....  
Presidente

.....  
Informante

.....  
Secretario



## **DEDICATORIA**

A mi padre Felipe Montero Carrasco.  
A mi madre Fany Cleopatra Purizaca de Montero.  
A mi hermana Lourdes Annabella Montero Purizaca.  
A mi sobrino Anderson Jossué Pinto Montero.  
A mis seres de aprecio...



## **AGRADECIMIENTOS**

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A la Universidad de Piura.

A los docentes que participaron en este programa.

A mi asesor el Dr. Marcos Zapata Esteves.

Al Magíster Luis Enrique Guzmán Trelles.

Al Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”.

A todos los que me apoyaron en este trabajo de investigación.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<u>Pág.</u>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	5
1.1. Caracterización de la problemática .....	5
1.2. Problema de investigación .....	8
1.3. Justificación de la investigación .....	8
1.4. Objetivos de la investigación .....	10
1.4.1. Objetivo general .....	10
1.4.2. Objetivos específicos .....	10
1.5. Hipótesis de investigación .....	10
1.6. Antecedentes de estudio .....	11
1.6.1. Antecedentes Internacionales .....	11
1.6.2. Antecedentes Nacionales .....	12
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	17
2.1. Teorías científicas sobre el Liderazgo .....	17
2.1.1. Teoría de los Rasgos .....	18
2.1.2. Teoría del Liderazgo Carismático .....	19
2.1.3. Teoría del Liderazgo Motivacional .....	20
2.1.4. Teorías Conductuales .....	21
2.1.5. Teoría del Liderazgo Racional Burocrático .....	22
2.2. Concepciones de Liderazgo .....	22
2.2.1. Liderazgo: Algunos conceptos y definiciones importantes .....	23
2.2.2. El Líder: Características y Tipos .....	26

2.2.3.	Delimitación y relaciones entre el ejercicio del Liderazgo – Autoridad y Poder.....	26
	a. Liderazgo .....	26
	b. Autoridad .....	27
	c. Poder .....	27
	d. Autoridad vs Liderazgo .....	28
	e. Poder vs Autoridad .....	29
	f. Liderazgo vs Poder .....	29
2.2.4.	Factores asociados al Liderazgo .....	30
	a. La Teoría de la Motivación desarrollada por Maslow (1987) .....	30
	b. La Teoría de la Motivación de Mc. Clelland (1989) .....	31
	c. Teoría de Motivación de Competencia .....	32
	d. Teoría Motivacional de Ferreiro .....	32
2.2.5.	Estilos de Liderazgo .....	33
	a. Liderazgo Transformacional .....	33
	b. Liderazgo Transaccional.....	39
	c. Liderazgo Instruccional.....	42
2.3.	El Liderazgo y la Gestión en las Instituciones Educativas .....	45
2.3.1.	La Escuela como ámbito de influencia para el ejercicio del Liderazgo .....	45
	a. Participación del profesorado en el liderazgo de la institución educativa .....	46
2.3.2.	El ejercicio del Liderazgo en la Gestión Educativa.....	47
	a. Elementos esenciales del liderazgo educativo .....	48
	b. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director .....	49
	c. El liderazgo y el desarrollo de la organización .....	53
	d. Dimensiones de la Formación Directiva.....	54
2.3.3.	Características del Liderazgo en el Director de la Institución Educativa .....	55
	a. Cualidades del líder educacional .....	56
2.3.4.	Diferencias entre el Líder y el Jefe .....	58
2.4.	El Ejercicio del Liderazgo en el Sector Educación del MINDEF.....	60
2.4.1.	Conceptos y definiciones de Liderazgo Militar.....	61
2.4.2.	Ejercicio del Mando.....	61
2.4.3.	Rol del Jefe. ....	62
2.4.4.	El Sector Educación del Sector Defensa. ....	63
2.4.5.	La Educación en las Fuerzas Armadas. ....	64

2.4.6. El Liderazgo y su aplicación en los Programas Académicos del Sector Defensa.....	65
<b>Capítulo III: Metodología de investigación.....</b>	<b>67</b>
3.1. Tipo de investigación.....	67
3.2. Sujetos de investigación.....	69
3.3. Diseño de la investigación.....	69
3.4. Variables de investigación.....	74
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información. ....	75
3.6. Procedimiento e instrumentos de recolección de datos. ....	81
<b>Capítulo IV: Resultados de la investigación.....</b>	<b>83</b>
4.1. Descripción del contexto de investigación.....	83
4.2. Confiabilidad del instrumento de investigación.....	85
4.2.1. Confiabilidad de la dimensión Liderazgo Transformacional.....	86
4.2.2. Confiabilidad de la dimensión Liderazgo Transaccional.....	86
4.2.3. Confiabilidad de la dimensión Liderazgo Instruccional.....	86
4.3. Presentación e interpretación de los resultados de la investigación.....	87
4.3.1. Resultados de las Variables Sociodemográficas.....	87
4.3.2. Resultados de los indicadores de la dimensión Liderazgo Transformacional.....	93
4.3.3. Resultados de los indicadores de la dimensión Liderazgo Transaccional.....	102
4.3.4. Resultados de los indicadores de la dimensión Liderazgo Instruccional.....	106
4.3.5. Resultados de los estilos de liderazgo en el Equipo Directivo del IESTPFFAA.....	113
4.4. Discusión de Resultados.....	116
4.4.1. Liderazgo Instruccional.....	116
4.4.2. Liderazgo Transformacional.....	118
4.4.3. Liderazgo Transaccional.....	119
4.5. Análisis de los Resultados por Dimensión.....	120
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>125</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>129</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>131</b>

<b>ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	135
Anexo 1 : Matriz general de investigación.....	137
Anexo 2 : Matriz del problema de investigación.....	138

## LISTA DE TABLAS

	<u>Pág.</u>
Tabla N° 01 : Sujetos de Investigación.	69
Tabla N° 02 : Escala de Lickert para la Encuesta.	71
Tabla N° 03 : Clasificación y análisis de los resultados.	73
Tabla N° 04 : Variables de Investigación.	75
Tabla N° 05 : Variables, Dimensiones, Indicadores e Items.	76
Tabla N° 06 : Confiabilidad del Instrumento.	85
Tabla N° 07 : Confiabilidad para la Dimensión Liderazgo Transformacional.	86
Tabla N° 08 : Confiabilidad para la Dimensión Liderazgo Transaccional.	86
Tabla N° 09 : Confiabilidad para la Dimensión Liderazgo Instruccional.	86
Tabla N° 10 : Edad para los sujetos de investigación	87
Tabla N° 11 : Sexo para los sujetos de investigación	88
Tabla N° 12 : Tiempo dedicado a la actividad laboral de los sujetos de investigación	89

Tabla N° 13 : Cargo que ocupan los sujetos de investigación	90
Tabla N° 14 : Experiencia anterior al cargo sujetos de investigación	91
Tabla N° 15 : Experiencia en el cargo que desempeñan actualmente los sujetos de investigación	92
Tabla N° 16 : Análisis y resultados para el indicador Carisma	93
Tabla N° 17 : Análisis y resultados para el indicador Estimulación Intelectual	95
Tabla N° 18 : Análisis y resultados para el indicador Consideración Individual	96
Tabla N° 19 : Análisis y resultados para el indicador Tolerancia Psicológica	98
Tabla N° 20 : Análisis y resultados para el indicador Inspiración	99
Tabla N° 21 : Análisis y resultados para el indicador Liderazgo hacia Arriba	101
Tabla N° 22 : Análisis y resultados para el indicador Dirección por Excepción	103
Tabla N° 23 : Análisis y resultados para el indicador Dirección por Contingencia	104
Tabla N° 24 : Análisis y resultados para el indicador Definición de la Misión	106
Tabla N° 25 : Análisis y resultados para el indicador Diseño Curricular	107
Tabla N° 26 : Análisis y resultados para el indicador Desarrollo Profesional	109

Tabla N° 27 : Análisis y resultados para del indicador Clima de Aprendizaje	110
Tabla N° 28 : Análisis y resultados para el indicador Visibilidad	112
Tabla N° 29 : Promedio Ponderado de la Dimensión Liderazgo Transformacional	113
Tabla N° 30 : Promedio Ponderado de la Dimensión Liderazgo Transaccional	114
Tabla N° 31 : Promedio Ponderado de la Dimensión Liderazgo Instruccional	115



## LISTA DE FIGURAS

	<u>Pág.</u>
Figura N° 01 : Edad para los sujetos de investigación.	88
Figura N° 02 : Sexo para los sujetos de investigación.	89
Figura N° 03 : Distribución del Tiempo para los sujetos de investigación.	90
Figura N° 04 : Nivel Académico para los sujetos de investigación.	91
Figura N° 05 : Cargo que ocupan los sujetos de investigación.	92
Figura N° 06 : Experiencia en el cargo de los sujetos de investigación.	93
Figura N° 07 : Análisis y resultados para el indicador Carisma.	94
Figura N° 08 : Análisis y resultados para el indicador Estimulación Intelectual.	96
Figura N° 09 : Análisis y resultados para el indicador Consideración Individual.	97

Figura N° 10	: Análisis y resultados para el indicador Tolerancia Psicológica.	99
Figura N° 11	: Análisis y resultados para el indicador Inspiración	100
Figura N° 12	: Análisis y resultados para el indicador Liderazgo hacia Arriba	102
Figura N° 13	: Análisis y resultados para el indicador Dirección por Excepción.	103
Figura N° 14	: Análisis y resultados para el indicador Dirección por Contingencia	105
Figura N° 15	: Análisis y resultados para el indicador Misión de la Escuela	107
Figura N° 16	: Análisis y resultados para el indicador Diseño Curricular	108
Figura N° 17	: Análisis y resultados para el indicador Desarrollo Profesional	110
Figura N° 18	: Análisis y resultados para el indicador Clima de Aprendizaje	111
Figura N° 19	: Análisis y resultados para el indicador Visibilidad.	113
Figura N° 20	: Resultados de los indicadores para la Dimensión Liderazgo Transformacional	114
Figura N° 21	: Resultados de los indicadores para la Dimensión Liderazgo Transaccional	115
Figura N° 22	: Resultados de los indicadores para la Dimensión Liderazgo Instruccional	116

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, han sido muchas las contribuciones realizadas para poder dar a conocer la importancia del ejercicio del liderazgo en el proceso de gestión de una institución educativa. Podemos decir, por ejemplo, que si bien es cierto, la dirección es un elemento clave para la construcción de la organización, esta debe ir de la mano de un liderazgo altamente significativo, que genere cambios en los diferentes ámbitos de la institución; en los procedimientos y actitudes del personal que integra la comunidad educativa, en las prácticas docentes, en la calidad de los servicios que se ofrecen y en el impacto que estos generan sobre la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Los constantes reajustes de los conceptos de liderazgo refrendan su importancia; sin embargo, en la actualidad mucho se orienta en que, para el ejercicio del liderazgo, deben existir mayores niveles de horizontalidad en las relaciones entre los profesionales de la institución educativa y, por lo tanto, mayor diálogo y coordinación de las acciones que realicen.

En una institución educativa –como en toda organización– se programan actividades, dentro de las cuales se debe realizar un constante monitoreo, seguimiento, evaluación y análisis con la finalidad de lograr la calidad total y el éxito de la gestión institucional. En ese sentido, las actividades programadas por la Dirección General y que requieren procedimientos de planificación, organización y toma de decisiones solo serán efectivas cuando el director-líder, sepa motivar y dirigir a sus colaboradores en busca de la consecución de los objetivos, ya que solo él es la persona capaz de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los demás miembros de su colectivo.

Al respecto, la gran mayoría de entendidos en el tema destacan la importancia del líder como apoyo necesario para la mejora de la calidad, puesto que a través de su poder, y desde el nivel más alto de la institución educativa, consigue un clima de cambio. James (1997), es preciso al señalar que Mintzberg y Pfeffer definen el Poder como la capacidad de afectar al comportamiento de los demás, distinguiendo entre ellos el poder legítimo, que puede formar la base para el poder de recompensa, coercitivo e informativo; y el poder basado en la experiencia, que puede formar la base para el poder informativo y de referencia.

Por otro lado, de acuerdo con Llorens y Fuentes (2005), los auténticos líderes son quienes tienen una visión de su negocio y su razón de ser, es decir, comunican su visión a través de reuniones de personal, hojas informativas, contacto con clientes y empleados, mostrando su compromiso con la calidad y premiando a los empleados que llevan y cumplen las normas y objetivos del servicio, son emprendedores, siempre buscan el cambio y están obsesionados con la excelencia.

La calidad superior requiere un liderazgo inspirado a todos los niveles de la organización, con lo cual, se debe hacer llegar el mandato de calidad a los directivos medios (órganos de línea), además de crear un clima organizativo que les aliente a ser líderes también. Los directivos medios ofrecerán su apoyo y compromiso si están incluidos en la planificación del programa, análisis de progresos, compartir ideas e información, tal como lo señalan, por ejemplo, Showalter y Mulholland (1992), al sostener que el líder deberá reforzar la comunicación y cooperación entre grupos frente a solución de problemas, además de divulgar las lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas para la organización.

En función a lo descrito precedentemente, se planteó la presente investigación denominada *“Estilos de Liderazgo del Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público De Las Fuerzas Armadas”*, con la finalidad de determinar cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en los directivos del IESTPFFAA, en el ejercicio de dirigir esta Institución de Educación Superior Tecnológica. En este proceso, se precisó la revisión y análisis de las diferentes teorías que sustentan los estilos de liderazgo, se procedió a seleccionar un instrumento validado para el recojo de información que permita identificar el estilo de liderazgo que podía prevalecer en el Equipo Directivo, se determinaron

los rasgos que predominan en el estilo de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo, hasta finalmente identificar el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTPFFAA.

Esta investigación ha sido estructurada en cinco capítulos, dentro de los cuales, el capítulo I, correspondiente al Planteamiento de la investigación, aborda la caracterización de la problemática, el problema de investigación, la justificación de la investigación, los objetivos generales y específicos, la hipótesis y los antecedentes de estudio, tanto nacionales como internacionales.

El capítulo II presenta el Marco teórico de la investigación, el cual está dividido en 04 partes denominadas Teorías Científicas sobre el Liderazgo, Concepciones de Liderazgo, El Liderazgo y la Gestión en las Instituciones Educativas y el Ejercicio del Liderazgo en el Sector Educación del Ministerio de Defensa, donde principalmente se aborda conceptos y definiciones de Liderazgo Militar, el ejercicio del mando, el rol del jefe, la Educación en las Fuerzas Armadas, entre otros aspectos importantes.

El capítulo III se refiere a la Metodología de la Investigación donde se especifica el paradigma y tipo de investigación, se define cuáles son los sujetos de estudio, el diseño y las variables, las técnicas e instrumentos de recojo de información, así como el procedimiento e instrumentos de recolección de datos.

El capítulo IV expone los Resultados donde se describe, en primer lugar, el contexto de la investigación, cómo se llevó a cabo la confiabilidad del instrumento de investigación, se aprecia la presentación e interpretación de los resultados mediante tablas y figuras representativas de manera general y por cada una de las dimensiones definidas en el instrumento, se concluye con la discusión de los resultados y la comprobación de la hipótesis. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones, las mismas que permiten presentar el resultado final de la investigación.

El recorrido investigativo ha sido arduo, razón por la cual el estudio se constituye en una base y antecedente respecto de la importancia que se le debe dar al ejercicio del liderazgo dentro de una institución educativa, ya que identificando el estilo existente, se podrán orientar las acciones pertinentes, minimizar esfuerzos y lograr los objetivos propuestos.

*La autora.*

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Caracterización de la problemática**

La motivación que ha generado realizar la presente investigación se centra fundamentalmente en identificar los estilos de liderazgo que ejercen los directivos en sus respectivas instituciones educativas. Primero hacemos referencia a los procesos de la gestión de una institución educativa que implica primordialmente ejecutar acciones que permitan fortalecer y enriquecer los procesos directivos, administrativos y pedagógicos que en ella se desarrollan, con el fin de lograr y conservar una imagen y autonomía institucional, pudiendo responder a las necesidades educativas, locales, regionales y mundiales.

Todo proceso de gestión educativa debe ejercer un cambio positivo en la institución, el mismo que implica considerar el compromiso del personal que labora en ella, unificando esfuerzos en aras de lograr los objetivos propuestos.

En ese sentido, muchos tipos de gestión promueven entre otras acciones, delegar funciones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo, es decir, la responsabilidad es compartida y los acuerdos y compromisos son asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipo. Este tipo de actividades son las que realiza el Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De las Fuerzas Armadas” - IESTPFFAA por lo que es necesario identificar qué tipo de liderazgo ejecutan.

Ejercer la dirección de una institución dedicada al rubro educativo lleva inmerso el ejercicio del liderazgo, puesto que el director tiene la responsabilidad de organizar a todo el equipo humano bajo su cargo, a fin de asegurar el éxito de la gestión y el logro de los objetivos.

Es claro, que quienes conforman un Equipo Directivo son los directos responsables del desarrollo organizacional en las instituciones, de propiciar una mirada integral en la dirección de las mismas, de poner en juego su experiencia acumulada para encarar los nuevos desafíos, sin perder su identidad ni el norte hacia el alcance de la visión, de velar por los procesos educativos y formativos de los jóvenes del país, para lograr los objetivos y alcanzar las metas y fines de la educación propuestas y definidas por la constitución, lo cual exige un alto nivel de preparación, toma de conciencia y alto sentido de responsabilidad personal, social y profesional. (Chaparro, 2012)

Identificar el estilo de liderazgo del Equipo Directivo del IESTPFFAA nos proporcionaría información sobre los procesos de gestión que se realizan en la organización, los cuales coadyuvan al cumplimiento de la misión. Por esa razón, ser conscientes de nuestro propio estilo como líderes, así como de los otros que se contrate como líderes, puede ser crucial para que la organización se mantenga por el buen camino.

La importancia de esta investigación radica en identificar y analizar los rasgos característicos del ejercicio del liderazgo en la formación del personal militar para gestionar las instituciones educativas del Sector Defensa y que puede ser conocido mediante el desempeño del Equipo Directivo del IESTPFFAA. Otro aspecto importante para esta investigación es identificar qué tipo de estilo de liderazgo es tomado en cuenta para ejercer el don de mando, entendido como la capacidad para dirigir, gestionar y dar órdenes; el cual supera a la suerte como un factor incontrolado pero cuyos efectos, pueden y deben gestionarse; supera al valor y decisión para avanzar sin miedo al error y también supera a la voluntad de vencer en el convencimiento de la bondad y en el mantenimiento de los objetivos. (García, 2013)

Es necesario conocer los estilos de liderazgo del Equipo Directivo del IESTPFFAA, ya que por ser una institución que brinda educación superior tecnológica a los licenciados del servicio militar, en carreras

técnico profesionales, con un enfoque humanista e inclusivo, comprometidos a desarrollar la investigación e innovación tecnológica, fomentando el emprendimiento; considero que existen particularidades que nos diferencian a cualquier otro instituto de educación superior tecnológico a nivel nacional.

El IESTPFFAA está representado en una organización jerárquica y vertical, que es la principal característica de la estructura organizacional de las Instituciones Armadas (Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea del Perú), en donde los órganos de Dirección están conformados por una Unidad de Comando (Dirección General y Sub Dirección General son una sola Unidad de Dirección). Cuenta con un grupo de Oficinas de Asesoramiento y Apoyo, una Secretaría General y como Órganos de Línea, los establecidos de acuerdo a la normatividad del Ministerio de Educación, es decir, existe una Dirección Administrativa, una Dirección Académica y una Dirección de Proyección Social, Extensión Académica y Cooperación Técnica, cada una con funciones específicas de acuerdo al cargo.

Sin embargo, las competencias profesionales del Equipo Directivo del IESTPFFAA no necesariamente tienen como base la gestión educativa, lo que hace inferir que el ejercicio del liderazgo se puede desarrollar tal cual lo harían como en una unidad y/o dependencia militar que se les designaría comandar, situación que muchas veces no les permite establecer diferencias en las interrelaciones personales que deberían existir entre el personal militar y el personal docente; ya que las funciones de la carrera militar y las funciones como agentes dentro de la institución educativa definitivamente no son las mismas.

Es importante resaltar que la formación del militar del siglo XXI ha cambiado, ya que en la actualidad el desarrollo de competencias profesionales es un proceso en marcha que busca recuperar la capacidad técnica del personal de las Fuerzas Armadas y potenciar su capacidad de gestión.

En ese sentido, podemos considerar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA pueda ejercer un estilo de liderazgo instruccional, el cual a pesar de ser complejo y exigente, requiere de altos niveles de conocimiento profesional de estrategias y comprensión, ya que está íntimamente relacionado con el ámbito educativo y la escuela eficaz, es

decir, funciona como plan educativo ideal para la institución, ya que el director, es el líder que gestiona y encabeza todo el proceso de hacer de la institución una escuela eficaz en todos los procesos de enseñanza-aprendizaje. Finalmente, se espera que los resultados y conclusiones de esta investigación, permitan resaltar los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del IESTPFFAA como parte del Sistema Educativo del Sector Defensa y que a su vez, la comunidad en general conozca aspectos de la formación, gestión y desempeño profesional.

## **1.2. Problema de investigación**

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” - IESTPFFAA?

## **1.3. Justificación de la investigación**

El IESTPFFAA es una institución que brinda educación superior tecnológica, que forma parte del Sistema Educativo del Sector Defensa, el cual es un sistema unitario, configurado de acuerdo al Sistema Educativo Nacional, que desarrolla competencias profesionales en los niveles y modalidades de la Educación Superior y Educación Superior Tecnológica respectivamente.

Responde a los principios y fines de la Educación y está condicionada a las necesidades y exigencias propias del Sector. (Resolución Ministerial N° 644-2009 que norma el Sistema Educativo del Sector Defensa)

Este instituto se enmarca dentro de un sistema educativo integrador y flexible que abarca y articula el conjunto de instituciones educativas del sector, permitiendo organizar su trayectoria educativa, orientando, planificando, dirigiendo, ejecutando y supervisando el proceso educativo, desarrollando estrategias para definir el funcionamiento institucional y brindar una educación de calidad. En ese sentido, determina objetivos estratégicos a largo plazo, así como políticas educativas que determinan los lineamientos y el accionar para la gestión y liderazgo de las instituciones educativas que lo conforman.

El sistema educativo del sector defensa, busca consolidar la calidad educativa para el desarrollo de las competencias profesionales que deben obtener tanto el personal militar como civil que lo integran, para el cumplimiento eficiente de las funciones encomendadas. Sin embargo, la problemática que se presenta en las instituciones educativas del sector, es que, a pesar de los esfuerzos realizados, muchas de las instituciones educativas, son dirigidas por Oficiales Superiores que en mayor porcentaje, no han orientado sus competencias profesionales en el tema de la Gestión de la Educación, toda vez que la formación militar se ha centrado específicamente en el desarrollo de competencias relacionadas al ámbito de estrategia, inteligencia, operaciones tácticas, toma de decisiones, don de mando, entre otros; es decir, desde su proceso de formación, el desarrollo de las competencias profesionales de su línea de carrera es en el ámbito militar y no específicamente en el ámbito educativo.

Al respecto, podemos considerar, entonces, que el tipo de liderazgo que podría ejercer el Equipo Directivo del IESTPFFAA es del tipo instruccional, el cual según Blasé y Blasé (2004) es un tipo de liderazgo complejo y exigente que requiere de altos niveles de conocimiento profesional, estrategias y comprensión. Se aplica en situaciones de supervisión y desarrollo del profesorado, evaluación de profesores, gestión y apoyo de la docencia, apoyo de los recursos, control de la calidad y coordinación con el fin de emprender acciones para una enseñanza eficaz. (Murillo, 1999)

Esta investigación nos permitirá identificar cuál es el estilo de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De las Fuerzas Armadas” - IESTPFFAA, asimismo, podremos verificar si predomina el estilo de liderazgo instruccional en ellos.

En el liderazgo Instruccional se resaltan tres aspectos muy importantes, según Blasé y Blasé (2004): El diálogo con los profesores, la promoción del crecimiento profesional y el fomento de la reflexión. Es por ello, que el Equipo Directivo del IESTPFFAA con la aplicación del estilo de liderazgo instruccional, enmarcaría sus acciones, en primer lugar, en la definición e interiorización de la doctrina del instituto, es decir visión, misión, valores y principios institucionales; en segundo lugar, dirigiendo el currículo y la enseñanza; en tercer lugar,

supervisando los procesos educativos de enseñanza; posteriormente dirigiendo y controlando el avance y progreso de los estudiantes mediante un plan de tutoría adecuada y por último promoviendo un clima positivo en la enseñanza; situaciones que serán verificadas mediante los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento.

#### **1.4. Objetivos de investigación**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Identificar y analizar los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del IESTPFFAA.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Revisar y analizar las diferentes teorías que sustentan los estilos de liderazgo de los directivos.
- Seleccionar un instrumento validado para el recojo de información que permita identificar el estilo de liderazgo del Equipo Directivo del IESTPFFAA
- Determinar los rasgos que predominan en el estilo de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del IESTPFFAA.
- Identificar el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTPFFAA.

#### **1.5. Hipótesis de investigación**

El Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” ejerce un estilo de Liderazgo Instruccional.

## 1.6. Antecedentes de estudio

### 1.6.1. Antecedentes Internacionales

#### ➤ **Primer Antecedente**

- **Título de la Investigación:**  
“Factores determinantes del estilo de liderazgo del Directora”  
Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Educación
- **Institución y Año:**  
Universidad Complutense de Madrid - 2005.
- **Metodología:**  
La metodología utilizada en este trabajo de investigación es de naturaleza experimental, es decir, se aplicó un estudio correlacional que buscaba establecer un modelo lógico hipotético – deductivo, capaz de explicar las relaciones entre las características de los profesores, características personales, motivaciones de los directores y del centro, además del estilo de liderazgo de los/las directores/as de los Centros de Educación Básica e Instituciones Educativas de los departamentos del Atlántico y Magdalena.
- **Objetivo General:**  
Analizar las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en el trabajo y medidas a través de instrumentos, elaborados y estudiados específicamente para esta investigación, basados en la teoría del liderazgo existente.
- **Conclusiones:**  
Las conclusiones estimadas en esta investigación definen los estilos de liderazgo del Director. En ese sentido, señalan que el director - líder que evidencia un estilo instruccional se caracteriza por construir una visión colectiva de la escuela y establece metas referidas a la enseñanza y el aprendizaje.

Asimismo, enfatiza en las variables organizativas que potencian o dificultan el trabajo en las aulas y pone especial cuidado en el desarrollo profesional y personal de los docentes, promoviendo un ambiente de aprendizaje orientado a generar una cultura propia sustentada en valores de participación y colaboración y permitiendo superar el trabajo aislado de los docentes, todo lo cual se facilita por su presencia visible en todos los ámbitos de la escuela.

Por otro lado, definiendo al director - líder con un estilo de liderazgo transformacional, señala que éste se caracteriza por su capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto. Además, da y acepta retroalimentación como parte del proceso de aprendizaje y estimula en los docentes la preocupación por el logro de las metas institucionales, animándolos a la innovación, fomentando el optimismo y entusiasmo y está siempre dispuesto para apoyarlos ante las autoridades administrativas.

- **Relación con la Investigación:**

La presente investigación tiene relación con el trabajo presentado, en el marco teórico conceptual, toda vez que precisa los estilos de liderazgo que son los que se pretenden demostrar que son aplicados para el Equipo Directivo del IESTPFFAA. Asimismo, se toma como referencia la aplicación del instrumento para la investigación, el cual es denominado “Encuesta” el mismo que es adecuado a la naturaleza de la Institución de Educación Superior Tecnológica.

## **1.6.2. Antecedentes Nacionales**

### ➤ **Primer Antecedente**

- **Título de la Investigación:**

“Factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura”

Tesis para optar el Grado Académico de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa

- **Institución y Año:**  
Universidad de Piura – 2015.
  - **Objetivo General:**  
Identificar los principales factores que determinan el estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura.
  - **Metodología:**  
La presente tesis utiliza el Paradigma Positivista que también es conocido como Empírico – Analítico, Racionalista o Tecnológico y es reconocido por ser el paradigma que ha dominado las investigaciones tanto en Ciencias Sociales como en Educación.
  - **Conclusiones:**  
La investigación planteada concluyó que, de acuerdo al instrumento de evaluación formulado, el Director de la I.E. “Jorge Basadre”, no ejerce dentro de sus funciones ni el liderazgo transformacional ni el liderazgo transaccional, sino que ejerce un no liderazgo, el cual está fundamentado en su baja motivación de poder, poca participación activa dentro de la institución, así como una mala gestión educativa al ejercer una deficiente influencia ante sus docentes.
  - **Relación con la investigación:**  
Esta investigación tiene relación con el presente trabajo en que nos ha proporcionado un instrumento que contiene las variables que permitirán identificar el estilo de liderazgo del Equipo Directivo del IESTPFFAA.
- **Segundo Antecedente**
- **Título de la Investigación:**  
“Dimensiones del Liderazgo Transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara”  
Tesis para optar el Grado Académico de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa

- **Institución y Año:**  
Universidad de Piura – 2015.
  - **Objetivo General:**  
Identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal a partir de las percepciones de los docentes y de la propia autopercepción de la directora.
  - **Metodología:**  
Esta investigación, al igual que la precedente, utiliza el paradigma Positivista, también conocido como Empírico – Analítico, Racionalista o Tecnológico, modelo que predomina en las investigaciones de educación.
  - **Conclusiones:**  
La presente tesis concluye que actualmente el liderazgo transformacional es un estilo de gestión de alto rango y es el que mejor responde a las necesidades que demandan las instituciones educativas, ya que sus miembros se organizan en función a sus metas u objetivos. Asimismo señala que este liderazgo abarca los dos aspectos principales, es decir que las instituciones educativas funcionan de forma eficaz y el profesorado está satisfecho en su trabajo.
  - **Relación con la investigación:**  
La presente tesis muestra relación con esta investigación ya que definen el estilo de liderazgo del directivo de la institución educativa. Asimismo, ambas aplican un instrumento de investigación que, adecuado a la realidad de la institución, permitirá identificar el estilo de liderazgo del Equipo Directivo del IESTPFFAA.
- **Tercer Antecedente**
- **Título de la Investigación:**  
“Liderazgo Directivo: Factores que determinan su estilo de la IEP Algarrobos de Chiclayo 2014.”  
Tesis para optar el Grado Académico de Maestría en Educación con mención en Teorías y Práctica Educativa.

- **Institución y Año:**  
Universidad de Piura – 2015.
  - **Objetivo General:**  
Describir los factores que determinan el estilo del liderazgo directivo en la IE Algarrobos de Chiclayo 2014.
  - **Metodología:**  
Esta investigación está enmarcada dentro del Paradigma Positivista, también conocido como Empírico – Analítico. Es una investigación de tipo cuantitativa.
  - **Conclusiones:**  
Las conclusiones del presente trabajo definen el estilo de liderazgo predominante en la Institución Educativa Algarrobos de la ciudad de Chiclayo, el cual es el estilo Transformacional.  
Este tipo de liderazgo es caracterizado por un conjunto de rasgos que aluden al carisma, el liderazgo hacia arriba, la consideración individual, la inspiración y la estimulación intelectual.
  - **Relación con la investigación:**  
La presente tesis muestra relación con esta investigación al abordar el estudio de los factores estilo de liderazgo del directivo de la institución educativa de Chiclayo.
- **Cuarto Antecedente**
- **Título de la Investigación:**  
“Diagnóstico Cualitativo de los rasgos característicos del Liderazgo en la Buena Gestión de la Institución Educativa”  
Tesis para optar el Grado Académico de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa
  - **Institución y Año:**  
Universidad de Piura – 2015.

- **Objetivo General:**  
Identificar los rasgos característicos más importantes de la Dirección General del C.P.M. “San Pedro Chanel”, los cuales influyen en la buena gestión de la Institución.
- **Conclusiones:**  
El presente trabajo de investigación concluye en reconocer el estilo de liderazgo transformacional que ejerce el director de la institución educativa por parte de los trabajadores, resaltando algunas características propias de este estilo. Asimismo, los resultados arrojan una buena gestión en el ejercicio del liderazgo por parte del Director de la Institución Educativa.
- **Relación con la Investigación:**  
La presente tesis se relaciona con la investigación en algunos aspectos del marco teórico relacionados con los estilos de liderazgo que definen al director de la Institución Educativa San Pedro Chanel.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. Teorías científicas sobre el Liderazgo**

Antes de describir cuáles son los planteamientos específicos de las corrientes teóricas del liderazgo, es posible encontrar algunas características comunes entre ellas. Gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, es decir, el líder y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Según Yukl y Van Fleet (1992) el estado de confusión en que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, así como a los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados.

La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según el énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o factores situacionales.

Según Gómez-Rada (2002:66-67) existen las siguientes teorías científicas sobre el Liderazgo:

### **2.1.1. Teoría de los Rasgos**

La Teoría de los Rasgos se enmarca dentro de las denominadas Teorías del Gran Hombre, (postulada por Francis Galton) que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son. (Bass, 1990)

Su periodo de auge fue entre los años 1920 y 1950, manifestando cierto resurgimiento a partir de la década del 90. Esta teoría afirma que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes, es decir, algunas características que se consideran comunes y que incluyen la inteligencia, la responsabilidad, la activación social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, así como las habilidades cognoscitivas y de seguridad.

La anterior afirmación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de diferencias individuales entre las personas.

Según Yukl (1992) este enfoque permite decir qué tipo de persona es la indicada para ocupar un puesto de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo, se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

Las dos primeras características, es decir, altos niveles de energía y tolerancia al estrés, permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder.

La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. Por último, la autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

Uno de los principales motivos por los cuales este enfoque no ha tenido gran impacto en los ámbitos académicos, es la enorme variedad de resultados hallados, lo cual dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de los líderes potenciales.

### **2.1.2. Teoría del Liderazgo Carismático**

Esta teoría considera al seguidor como la variable fundamental. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), citados por Gómez-Rada (2002) afirman que esta es una teoría que plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales.

Estos líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos, poseen una visión clara y un fuerte compromiso con ella, tienen capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, asumen un comportamiento poco convencional y, en muchos casos, extraordinario son agentes de cambio y ostentan sensibilidad por entorno, entre otros rasgos. En concordancia con la línea anterior, Gómez-Rada (2002), admite que los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen la autoridad para socializar su pensamiento y sus conductas individuales.

Debe entenderse por "carisma" la cualidad que pasa por extraordinaria de una personalidad (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si son profetas que hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobre accesibles a cualquier otro, como enviadas de Dios o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, líder o guía.

La teoría del Liderazgo Carismático incluye las teorías de Conger y Kakungo, así como la Teoría carismática de Musser. La primera considera el carisma como un atributo e identifica la conducta del líder por ciertos aspectos tales como: apoyo de la visión, alto riesgo personal, uso de estrategias poco

convencionales, acertada valoración de la situación, comunicación de autoconfianza y uso del poder personal. Por otro lado, la Teoría Carismática de Musser, afirma que el liderazgo está comprendido en dos extremos: Los Líderes Negativos, quienes enfatizan la devoción en ellos mismos, usan la ideología como una manera de obtener poder, cambiándola o ignorándola, según sea necesario para cumplir los objetivos personales; y los Líderes Carismáticos Positivos, quienes buscan la devoción por la ideología.

### **2.1.3. Teoría del Liderazgo Motivacional**

La Teoría del Liderazgo Motivacional destaca la presencia de tres motivadores fundamentales: El poder, El logro y la afiliación.

Estos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas; sin embargo, no necesariamente están presentes en igual intensidad en cada persona y en la mayoría de los casos, solo uno de ellos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder.

Para Romero (1993), citado por Gómez-Rada (2002), los líderes que han alcanzado cierto crecimiento personal conducen a sus seguidores a la búsqueda del mismo, entendiendo este crecimiento como un proceso por el cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior y exterior. Para esta teoría, un líder motivacional es una persona en crecimiento que no teme equivocarse y que cuando lo hace, está dispuesta a corregirse, es decir, no existen verdades absolutas y sus planteamientos son conjeturas sujetas a verificación. El líder motivacional es hábil para escuchar a los demás y se aproxima a la gente expresando un interés genuino; quienes le siguen no lo hacen por temor sino por identificación, respeto y confianza en sus juicios y decisiones; es un inspirador que tiene las ventajas del poder propio del cargo que ostenta.

#### **2.1.4. Teorías Conductuales**

Los comportamientos de las personas inciden favorable o desfavorablemente en el ejercicio de cualquier tarea, más aún, si se trata de ejercer liderazgo frente a un grupo humano. En este sentido, las teorías conductuales buscan brindar una justificación con relación al liderazgo, el cual se analiza a partir del comportamiento de la persona, de conducta que demuestra el líder, su estilo, la delegación de tareas, la comunicación con sus seguidores y la motivación que ejerce sobre estos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Este enfoque presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960 y, principalmente, se centra en el análisis de las conductas de los líderes, así como en la relación que existe entre estas y el liderazgo efectivo. En la Ohio State University, sede principal de sus investigaciones, se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

- Iniciación de estructura o también denominada estructura inicial, referida a las conductas orientadas al logro de la tarea y que incluyen actos diversos, entre los que es meritorio mencionarla organización del trabajo, la definición de roles y obligaciones y la forma cómo deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo.
- Consideración, caracterizada por el ejercicio de un liderazgo basado en relaciones mutuas de confianza, respeto, entendimiento y creación de clima de camaradería entre el líder y los trabajadores, incluyendo, además, conductas que tienen como fin el mantenimiento de las buenas relaciones entre el líder y los seguidores.

Autores como Larson, Hunt y Osborn (1976) y Nystrom (1978) afirman que tanto la iniciación de estructura y la consideración son ampliamente necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar que las consideren de modo independiente.

Por su parte, Blake y Mouton (1982); House y Mitchell (1974) y Yukl (1992), sostienen que los líderes efectivos saben seleccionar conductas adecuadas según el tipo de situación que enfrenten. Los estudios relacionados con este aspecto, han sido sumamente escasos, constituyéndose en una de las grandes falencias de este enfoque, y, tal como lo manifiesta Yukl (1992), esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de las conductas individuales en lugar de investigar a los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos.

En conclusión, el enfoque de las Teorías Conductuales busca establecer una correspondencia entre lo que hace el líder y la forma cómo se desempeña el grupo. En ese sentido, Hodgets (1992), citado por Gómez-Rada (2002), afirma que este modelo, desarrollado por investigadores de la Universidad de Michigan, incorpora dos dimensiones principales: el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y su preocupación por las personas mismas; dicho de otra manera, una dimensión centrada en el trabajo y la otra dimensión centrada en los trabajadores.

#### **2.1.5. Teoría del Liderazgo Racional Burocrático**

Este tipo de liderazgo se fundamenta en la democracia, aunque el poder proviene de Dios, quien tiene como mediador al pueblo, el cual por mayoría decide su destino al elegir a sus gobernantes.

Este modelo hace énfasis más en el papel que en quien lo ocupa. La ley está por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos y la obediencia se tributa a esta y no a arbitrio del gobernante (Rodríguez, 1988, citado por Gómez-Rada, 2002).

## **2.2. Concepciones de liderazgo**

A lo largo del tiempo han existido muchas concepciones de liderazgo, las cuales han sufrido variaciones, desde aquellas que se encarnan bajo la premisa de que líder es la persona con autoridad

coercitiva, pasando por liderazgo como mecanismo de influencia, hasta llegar al liderazgo como medio para lograr objetivos comunes.

La autoridad que tiene el líder de una organización no se mide por el por el tipo de poder que ejerce sobre los miembros de la misma, sino que se mide con base en su capacidad de hacer que los otros realicen acciones convencidos del objetivo que quieren lograr, convencidos de que su trabajo tiene un fin trascendente y no es sentido necesariamente como una obligación, además ésta se basa en el prestigio que ha logrado frente a sus seguidores, prestigio que ha ganado con el ejemplo y con su habilidad de empoderar a los demás en sus propias habilidades y talentos.

En ese sentido y de acuerdo al precedente podemos considerar una diversidad de definiciones sobre liderazgo, asumiendo que tienen considerables rasgos de acercamiento conceptual.

### **2.2.1. Algunas definiciones importantes de Liderazgo**

Respecto al concepto de liderazgo como mecanismo de influencia, podemos citar a Chiavenato (2006) quien define el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer; es decir, el líder es aquel que ejerce influencia en las demás personas.

En ese sentido, el liderazgo incluye dos dimensiones, la primera es la capacidad de motivar a las personas para que hagan aquello que deben realizar y la segunda dimensión queda determinada por aquellos subordinados o seguidores que siguen aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Al respecto, podemos afirmar que de acuerdo a lo referido por Chiavenato (2006), el ejercicio del liderazgo implica ejercer influencia y poder de convencimiento para que un grupo de personas pueda hacer lo que el líder desea. Esta influencia radica, por parte del líder, con la motivación a los seguidores y en segundo lugar, los seguidores o subordinados, quienes sienten que, haciendo lo que el líder le pide, satisfacen necesidades personales.

Otra concepción de liderazgo es la que plantean Koontz y Weihrich (2001: 49) al señalar:

El liderazgo es un arte que parte de la voluntad y entusiasmo que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría, es, además, el proceso de influir en la gente, cuya finalidad es que los integrantes de una organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común.

Este concepto refiere que el líder debe tener la capacidad de influenciar en las personas y convencerlas para lograr lo que desea, es decir, poner en acción a personas e influir en ellas para la consecución de una meta determinada; despertando en ellos la necesidad de identificarse con la misión, guiando su desempeño y generando voluntad y entusiasmo.

El liderazgo como concepto de influencia, implica el convencimiento del otro, así lo aseveran Gioya y Rivera (2008), señalando que el liderazgo se basará simplemente en desarrollar las habilidades interpersonales (comunicación, gestión de equipos, negociación, etc.) de las personas para que sean líderes; es decir, alguien que quiere tener el poder que sólo otros le pueden dar, tiene que motivar, influir, convencer a los otros para que hagan lo que el líder desea que hagan.

Fischman (2000:7) parte de la premisa que no son líderes los que así nacen, sino los que se hacen, y señala que “el liderazgo es la capacidad adquirida y ejercida de influir en los demás. No es ciertamente la influencia del poder, que supone la desigualdad entre quienes mandan y quienes obedecen.

Es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales”. Fischman supone igualdad de pensamiento, de objetivos o de metas entre el líder y los seguidores, premisa que hace más factible la capacidad de influenciar en los demás.

Otra concepción importante de liderazgo es la señalada por Cueva (2006:206) quien plantea que “el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige, por lo tanto, la palabra

liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder y prestigio, es decir, es el líder quien va a dirigir o conducir a los integrantes de un grupo”. Las nociones mencionadas pueden fácilmente ser consideradas como características o rasgos que debe poseer un líder y entre estos se establece una relación directamente proporcional. Asimismo, Cueva establece la responsabilidad que tiene el líder para dirigir a un grupo de personas en busca de un objetivo o meta común.

La Real Academia Española (2010) define liderazgo como “la situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Este concepto, considera el ejercicio de liderazgo aplicando una connotación de superioridad, es decir, se le atribuye a situaciones donde existe la presencia de alguien o algo superior, de unos seguidores y de un seguido, admirado o reconocido por encima de otros.

Gioya y Rivera (2008), señalan que, bajo el concepto de liderazgo, las bases del poder y el liderazgo cambian, pues el poder radica en el pueblo, quienes lo otorgan temporalmente a los gobernantes (ya no es nadie divino o sobrenatural). En esta perspectiva el líder para ser efectivo debe poseer una serie de habilidades para obtener ese poder; por lo tanto, se pasa del concepto de liderazgo como influencia al concepto moderno de crear objetivos comunes. Bajo la conceptualización de Gioya y Rivera, el ejercicio del liderazgo separa del poder al líder y lo ubica en igualdad de condiciones.

Por otro lado, Fiedler (1987) refiere que el líder es la persona elegida, designada, o quien ha emergido desde un grupo para dirigir y coordinar los esfuerzos de los miembros del grupo hacia alguna meta dada. Esta definición es relativamente nueva, puesto que señala que el líder es elegido de manera democrática y deberá trabajar en coordinación con los miembros de su equipo para el logro de un objetivo trazado, esto es, el líder no trabaja solo, sino que se apoya en el equipo que confió en él la dirección de la empresa y de quienes la integran.

### **2.2.2.El líder: características y tipos**

Determinar las características del líder no es una tarea sencilla, pues existen infinidad de recursos bibliográficos, teorías y enfoques que abordan el tema; sin embargo, se puede establecer una delimitación de algunos rasgos o características que se presentan como marcas comunes a todas las figuras que han sido determinadas como líderes a lo largo de la historia.

En ese sentido, se toman en consideración los siguientes rasgos de un líder:

- Confianza en sí mismo
- Sentido de la misión
- Aprendizaje continuo
- Vocación de servicio
- Posesión de energía positiva
- Conocimiento de los demás
- Vida equilibrada: física, emocional, intelectual y espiritual
- Visión de la vida como una aventura
- Capacidad de establecer sinergias
- Facilidad para el ejercicio de la autoevaluación

### **2.2.3.Delimitación y relaciones entre el ejercicio del liderazgo- autoridad y poder**

Liderazgo, autoridad y poder son términos aparentemente semejantes, incluso, muchas veces se usan indistintamente como sinónimos, sin embargo, es preciso mencionar que existen diferencias y relaciones entre estos términos.

#### **a. Liderazgo**

Una de las definiciones que se plantean como amplia precisión es la que corresponde a Manes (2011), quien señala que el liderazgo

es un proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos (...).

Es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez, que estos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades” (p.57).

Esta definición deja claramente expresado que el liderazgo no es dominador, sino por el contrario, es influyente y colaborativo ya que existe un seguimiento al líder. En ese mismo sentido se encuentran Koontz y Weihrich (2001) quienes señalan que “el liderazgo es un arte que parte de la voluntad y entusiasmo que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría”(p:49), refiriéndose, que el líder debe tener la capacidad de influenciar en las personas y convencerlas para lograr lo que desea, es decir, poner en acción a personas e influir en ellas para la consecución de una meta determinada.

#### **b. Autoridad**

Para Gioya y Rivera (2008), la mayoría de la gente tiende a pensar que el líder es una persona en posición de autoridad formal; no obstante, las autoridades encarnadas en jefes, presidentes, directores generales, etc., ejercen sus funciones al interior de la organización manteniendo el equilibrio dentro de los grupos sociales, ofreciendo orientación y dirección, marcando las normas, resolviendo los conflictos, ofreciendo protección, etc.; pero el rol de la autoridad no es sinónimo de liderazgo.

#### **c. Poder**

Según Robbins (2004) el poder *“es la capacidad que tiene A de influenciar en la conducta de B de forma tal que B, actúa en concordancia con los deseos de A. (...) implica un potencial que no necesita ser actualizado para ejercer un efecto y una relación de dependencia”* (p.366). Bajo esta definición, se deduce que el uso del poder es más una capacidad o potencial de la persona, cuyo uso hace que se establezca una dependencia; generando una característica principal para el uso del poder que es la desigualdad.

Existen muchas clasificaciones de Poder, resaltando de entre ellas, por ejemplo, las propuestas por French y Raven, citados por Rodríguez (1996), quienes distinguen cinco tipos de poder:

- Poder de recompensa, es decir, la capacidad de poderoso de recompensar al subordinado.
- Poder coercitivo, referido a la capacidad del poderoso de castigar al subordinado.
- Poder experto, que hace referencia al conocimiento atribuido al poderoso.
- Poder referente, es el poder que dispone una persona con la cual otras personas desean identificarse.
- Poder legitimado el cual, ha sido entregado formalmente junto con su cargo.

En conclusión, podemos señalar que la clasificación del poder hace referencia a que todo gira en función al superior, quien es visto por sus subordinados como el poderoso.

#### **d. Autoridad vs Liderazgo**

Si consideramos los conceptos de autoridad y liderazgo definidos precedentemente, podemos establecer que la autoridad permite el ejercicio del liderazgo en un determinado grupo de personas, es decir, es un recurso o instrumento para lograr el liderazgo. Por otro lado, autoridad vs liderazgo, implica que la autoridad se ve delimitada por funciones inherentes al cargo dentro de una organización, con el fin de conseguir la funcionalidad de la misma, mientras que el liderazgo no.

Asimismo, tanto para la autoridad como para el liderazgo la estructura es piramidal, toda vez que, quien tiene la autoridad y el líder, se encuentran a la cúspide de la pirámide y en la base los subordinados (para la autoridad) y seguidores (para el líder).

Al respecto, podemos señalar a Gioya y Rivera (2008) quien manifiesta que la autoridades un papel poco suficiente para un ejercicio vital del liderazgo. El liderazgo es la autoridad concedida (*empowered authority*), que radica en los otros, y ellos nos la dan temporalmente.

### **e. Poder vs Autoridad**

Jiménez (2006) afirma que “el poder es un fenómeno ubicuo, componente necesario de todas las relaciones sociales. En cambio su concreción histórica y cultural se reviste de formas de autoridad” (p. 40). En ese sentido, la autoridad es la cara visible del poder. Por otro lado, es inexistente la relación entre poder y autoridad, puesto que quien ejerce autoridad no necesariamente ejerce influencia en los subordinados, lo que sí pasa con quien tiene poder, ya que con esta capacidad se puede ejercer influencia sobre las personas, modificar sus conductas y lograr que actúen según nuestros deseos.

### **f. Liderazgo vs Poder**

De acuerdo con Robbins (2004), el liderazgo y el poder son conceptos que “están muy relacionados. Los líderes usan el poder como medio para alcanzar las metas de los grupos. Los líderes logran metas y el poder es una forma de facilitar su consecución” (p. 366).

En otra perspectiva, Abreu (1998) sostiene que “liderazgo y poder no son lo mismo, pero se relacionan (...). Hay que distinguir entre los que son líderes y quienes ejercen el poder, aunque por definición los líderes tienen una cuota de poder, muchos de quienes lo detentan tienen poco liderazgo” (p. 99).

De lo anteriormente expuesto podemos determinar que las personas que ejercen poder pueden ejercer algún dominio sobre los líderes, sin embargo no necesariamente tienen la capacidad para ser líderes, ya que a diferencia de éstos, los líderes son reconocidos por sus estilos orientados a la meta u objetivo planteado.

En ese sentido, pueden ser coercitivos e intimidantes, mientras que otros pueden ayudar a crear y contribuir con un clima de buena voluntad y cooperación.

El líder busca resultados los cuales se manifiestan en un bien para los demás o en que se acreciente el bien común de un grupo, empresa, familia o sociedad. El líder con valores obtiene resultados

y resuelve problemas precisamente porque no se limita a ejercer el poder como dominio o la persuasión como capacidad de convencimiento sobre otros para que lo sigan ciegamente o dominados por el áurea de una persona.

Su liderazgo surge desde dentro, de su capa íntima de valores interiores que lo llevan a servir, a labrarse un prestigio con base en lo que es, no en lo que tiene.

#### **2.2.4. Factores asociados al Liderazgo**

Uno de los factores más asociados con el ejercicio del Liderazgo es la Motivación. De acuerdo con Petri (1991) la motivación es el término que se puede utilizar para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta, vale decir, a más nivel de motivación más nivel de intensidad en la conducta.

Eventualmente se observa que la motivación es el motor que mueve la conducta en el ser humano, lo que ocasiona cambios a nivel personal, familiar, académico así como en la vida en general, sin embargo, esta situación varía de acuerdo a la conceptualización teórica que se desee adoptar.

Existen muchas teorías relacionadas a la motivación, dentro de las cuales podemos abordar las siguientes:

##### **a. La Teoría de la Motivación desarrollada por Maslow (1987)**

Explica que el comportamiento de las personas está motivado por la satisfacción de sus necesidades; por lo tanto, sus intereses están dirigidos a la satisfacción de las mismas, evitando aquellas actividades que impiden su consecución. Maslow plantea una clasificación de las necesidades y las estructura en una pirámide.

En ese sentido, las necesidades higiénicas constituyen la base de esta, donde la persona busca la satisfacción de su alimentación, vestido, vivienda y para ello, necesita un trabajo que le permita cumplir con tales aspectos.

Cuando las ha cumplido, surge un nuevo nivel de búsqueda y un nuevo nivel de exigencia, es decir, las necesidades de aceptación y estabilidad como aceptación de sí mismo como persona y de estabilidad laboral. Una vez satisfecho este nivel, surge su sentido de vinculación y pertenencia a un grupo social, por ello quiere ser aceptado en un determinado grupo social. Luego, se avoca por la autoestima y valoración de sí mismo, ya que al ser aceptado en un grupo necesita de sí mismo con unos fundamentos sólidos y firmes que le permitan asentarse en la sociedad (autorrealización y valoración). La teoría que expone Maslow es una tarea continua, inacabable, fluctuante y compleja; en otras palabras, como el hombre mismo.

#### **b. La Teoría de la Motivación de Mc. Clelland (1989)**

Enfatiza que las personas buscan la satisfacción de las necesidades de estimación, valoración, reputación y prestigio, variando el equilibrio de estos impulsos en cada persona, definiéndolos de la siguiente manera:

- Logro: se trata del impulso de obtener éxito y destacar. Y por tanto la motivación surge de establecer objetivos importantes, apuntando a la excelencia, con un enfoque en el trabajo bien realizado y la responsabilidad.
- Poder: se trata del impulso de generar influencia y conseguir reconocimiento de importancia. Se desea el prestigio y el estatus.
- Afiliación: se trata del impulso de mantener relaciones personales satisfactorias, amistosas y cercanas, sintiéndose parte de un grupo. Se busca la popularidad, el contacto con los demás y ser útil a otras personas.

Si consideramos los enfoques detallados precedentemente, podemos vincular dos grupos de necesidades que se convierten en motivaciones y que contribuyen en la ejecución eficaz de su trabajo.

Así decimos:

(...) el primero conformado por el deseo de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad; y el segundo está constituido por el deseo de reputación y prestigio, el estatus, la fama y la gloria, la dominación, la dignidad o el aprecio, el reconocimiento, la atención, la dignidad o el aprecio. La satisfacción de esta necesidad conlleva a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia de ser útil y necesario. (Maslow, 1987:31).

### **c. Teoría de Motivación de Competencia**

Esta teoría señala “que las personas que tienen una alta motivación de competencia encaran un entorno en el que sienten la necesidad de conocerlo en el terreno físico y social para poder aprehenderlo y que su actuar sea certero.” (Palomo, 2000: 68).

El líder con este tipo de actitud presenta, entre otras, las siguientes características:

- Deseo de conocer a fondo las peculiaridades de su propio trabajo.
- Deseo de conocer nuevas cosas, técnicas y procedimientos
- Deseo de enfrentarse con problemas y situaciones nuevas
- Deseo de conocer su entorno e influir en el mismo
- Deseo de ser actor más que espectador de los conocimientos
- Rechazo de trabajos rutinarios y muy conocidos que no le permitan utilizar plenamente sus capacidades o adquirir nuevas aptitudes
- Rechazo de trabajos o situaciones sobre las que no pueda influir.

### **d. Teoría Motivacional de Ferreiro**

Dentro del enfoque de la Teoría Motivacional de Ferreiro (2014:55) señala: La motivación es “el impulso a actuar para lograr satisfacciones”, el cual se da porque se tiene una valoración de las acciones antes de realizarlas, es decir, se elige una acción porque se

considera más valiosa; porque aquella satisfacción anticipada es mayor que las otras alternativas que se tienen.

Los tipos de satisfacciones que puede buscar una persona responden a los tres ámbitos de necesidades humanas: psico – corpóreas, cognitivas y afectivas.

Motivo y motivación son dos términos completamente distintos que no conviene confundir. Continúa Ferreiro (2014:55):

Motivo es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa. Motivo y valor es lo mismo: consideramos valioso aquello que puede producir satisfacción, y algo valioso puede ser motivo para actuar. La motivación, es cambio, es el impulso interno a actuar para alcanzar un motivo.

A manera de conclusión, todas y cada una de estas teorías convergen en algo: La Motivación y el Logro, enfatizando el establecimiento de metas claras para alcanzar los objetivos planteados de manera rápida y segura.

#### **2.2.5. Estilos de liderazgo**

Los estilos de liderazgo se centran en el conjunto de rasgos, destrezas y comportamientos que tiene un tipo de líder y que lo diferencian como tal frente a sus seguidores. Dentro de estos estilos, se han considerado para la presente investigación los siguientes: el Estilo Transformacional, el Estilo Transaccional y el Estilo Instruccional.

##### **a. Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores, es decir, el líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y convivir armoniosamente. Para el ejercicio de este tipo de liderazgo, aumenta la motivación, la moral y el rendimiento del grupo de seguidores.

De acuerdo con Bass (1985)

“El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad”. (p.20)

Yukl y Van Fleet (1992), citados por Ramos (2005), señalan que “el modelo transformacional puede ser considerado como un enfoque híbrido ya que incluye elementos de los otros enfoques (...) consideran los rasgos, el poder, la conducta del líder y las variables situaciones” (p. 80).

Ramos (2005) determina que “el liderazgo transformacional responde a los aspectos claves de la cultura organizacional tales como la valoración de los recursos humanos, el reconocimiento de la implicación en el trabajo y el desarrollo del personal” (p. 80). Sobre este último aspecto, es necesario acotar, según el autor citado que “el liderazgo transformacional enfatiza la importancia de las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a su visión trascendente y subraya los procesos colectivos de motivación tales como la identificación social” (p. 80).

Otra percepción del liderazgo enfocado como herramienta para conseguir los propósitos organizacionales colectivos, la define Ayoub (2011):

*El liderazgo transformacional es un proceso recíproco mediante el cual el líder y el seguidor, persiguiendo metas mutuas, se elevan unos a otros hacia mayores niveles de motivación y moralidad (...) para el contexto gubernamental, lo definen como el proceso de inspirar cambios y facultar a los seguidores a alcanzar niveles más altos de desempeño para mejorarse a sí mismos y para mejorar los procesos de la organización. (p. 68)*

En un primer momento, el liderazgo transformacional se aplicó en las ciencias de la administración en las organizaciones empresariales y posteriormente se aplicó en las ciencias de la educación en las instituciones educativas.

De allí que Murillo, Barrio y Pérez-Albo (1999) acoten que el tipo de liderazgo transformacional

(...) parte de la contribución de los directivos escolares al logro de los objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por tanto, por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios. La aplicación de este tipo de liderazgo en la escuela se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. (pp. 104-105)

De la información anteriormente presentada acerca del liderazgo transformacional, se infiere que este estilo conceptualmente aborda las metas y objetivos institucionales, se centra en los seguidores, redefine la estructura organizacional y construye una cultura organizacional centrada en el cambio y la innovación.

El liderazgo transformacional es el que busca no solo la transacción entre el líder y los subordinados, sino sobre todo motivar el deseo de logro y autodesarrollo de los seguidores (recursos humanos) y como consecuencia se evidenciará en el cumplimiento de los objetivos de la organización. De esta manera, según Alegre y Fernández (2013:110) el liderazgo transformacional “implica que los colaboradores se comprometan con los objetivos organizativos, compartan la visión conjuntamente con el resto de miembros de la empresa de forma que se les lleve a ser innovadores en la resolución de problema.”

El líder transformacional crea nuevos líderes dándoles preparación y apoyo”. En consecuencia, un líder transformacional orienta a los equipos de trabajo a que sientan que trabajan por algo más que dinero, aportando ideas, valores que fomenten el logro, crecimiento y desarrollo de la propia organización, es decir, su principal cualidad, es promover cambios en los seguidores y en la organización.

El liderazgo transformacional, aplicado en la educación, es decir, en las instituciones educativas implica las siguientes dimensiones: Carisma, Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Inspiración, Tolerancia Psicológica y Liderazgo hacia Arriba, los cuales son descritos a continuación:

- **Carisma:** Según Bernal (2000), carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. En esta dimensión se hace referencia a que el líder actúa de tal manera que sus seguidores sienten admiración por él y quieren imitarlo, convirtiéndose en un modelo idealizado con alto grado de poder simbólico.

Asimismo, Bass (1990), determina algunas características para el líder carismático transformacional tales como alta autoestima, es decir confían en sus propias capacidades y convicciones proyectándola hacia los demás; alto poder de comunicación que apunta sobre todo al hacer, reiterando continuamente el discurso comprometido y cautivante, sobre todo cuando existen problemas; también se identifican con el deber y las responsabilidades, es decir, son líderes que se preocupan por las necesidades, valores y esperanzas de los seguidores.

El líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas, en tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; asimismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal.

El liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad (influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

- **Consideración individualizada.** Se trata del grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor o entrenador. El líder se muestra empático, da apoyo y mantiene abierta la comunicación con sus seguidores, da importancia a los aportes y contribuciones individuales para el bien y crecimiento del equipo.

Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas. En forma particular, de acuerdo con Ramos (2005)

(...) este componente del liderazgo transformacional se define por prestar atención y apoyo a las necesidades individuales de cada miembro de su equipo para su mejor desempeño.

Reconocen y aceptan las diferencias individuales, les escuchan atentamente, les hacen sentirse valorados, delegan en ellos tareas como medio de desarrollo, y les supervisan por si necesitan apoyo sin que se sientan evaluados. La retroalimentación, el entrenamiento y el asesoramiento son elementos importantes de esta dimensión. (pp. 87-88)

En cuanto al aspecto educativo, esta dimensión implica que el director debe realizar actividades de monitoreo y acompañamiento a cada uno de los docentes.

- **Estimulación intelectual:** Esta dimensión considera que la actitud del líder es motivacional y estimulante de la creatividad de los seguidores, propiciando que ellos mismos piensen de forma independiente.

El líder considera que el aprendizaje es un valor y las situaciones inesperadas son vistas como oportunidades para aprender; en tanto que los seguidores deben preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas y permitiendo que tengan errores.

Ramos (2005) sostiene de manera contundente:

*La estimulación intelectual se define como el grado por el cual el líder motiva a los subordinados a pensar una y otra vez el*

*modo en el que tienen que realizar las cosas, promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas (...), estimulan a sus subordinados para que sean innovadores y creativos y así aporten nuevos puntos de vista y nuevas perspectivas a los viejos problemas y situaciones. (p. 87)*

En el marco de la educación esta dimensión, fácilmente, se vislumbraría en el rol de un director que promueve la investigación-acción de los docentes a fin de realizar propuestas de innovación pedagógica como respuestas a los problemas de la práctica del docente, así como del aprendizaje de los estudiantes.

Para el caso del docente, la estimulación intelectual, hace que los estudiantes propongan nuevos enfoques para resolver problemas, mediante el uso de la inteligencia y la racionalidad, así como de la intuición y la lógica.

- **Inspiración:** Es el grado en que el líder articula una visión que es atractiva y estimulante para los seguidores. Los líderes utilizan un gran nivel de motivación para transmitir a los seguidores optimismo y comunicar los objetivos a futuro.

Los seguidores sienten la necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar; tanto el propósito y el significado proporcionan la energía que impulsa a un grupo a seguir adelante, por ello, los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, mientras que el líder les alienta optimistamente sobre el futuro y les estimula a creer en sus capacidades.

Ramos (2005), manifiesta sobre la Inspiración:

Esta dimensión refleja la conducta del líder que proporciona el significado y los objetivos del trabajo. Los líderes motivan e inspiran a su equipo informándoles de lo que es necesario hacer y estimulándolos para la realización de su trabajo. Les implican en imaginarse situaciones atractivas, les desafían con estándares altos, les comunican altas expectativas y aumentan el espíritu de trabajo en equipo. Esta conducta incluye la clarificación de expectativas y de compromisos para la consecución de las metas organizacionales. Son entusiastas y optimistas

transmitiéndolo también al personal. En definitiva, esta dimensión hace referencia a aspectos intelectuales de desarrollo del trabajo y consecución de objetivos. (p. 87)

- **Tolerancia psicológica:** La característica de la tolerancia psicológica en el líder transformacional, se da cuando “es capaz de utilizar el sentido del humor como recurso para enfrentar situaciones probables de conflicto” (Fernández, 2014:4). En una organización por el mismo hecho que se trabajan con personas, por ende, existen diferentes temperamentos, idiosincrasias, conductas, etc.; los problemas siempre existirán, de modo que el líder tiene que hacer frente a estas situaciones con la ecuanimidad y el equilibrio.
- **Liderazgo hacia Arriba:** Considera que el comportamiento de los líderes está orientado hacia la defensa de los docentes ante las diferentes estancias administrativas. El director se muestra del lado de los profesores, defendiendo y apoyando sus posiciones, opiniones y determinaciones.

#### **b. Liderazgo Transaccional**

Este tipo de liderazgo establece como base primordial “la transacción” o el intercambio, es decir, los trabajadores ofrecen sus servicios a cambio de un beneficio o salario. Por su parte, el líder identifica lo que desea conseguir y les proporciona a sus seguidores todos los medios y recursos necesarios para conseguirlo, estableciendo un sistema de intereses y recompensas.

Se puede decir que en el liderazgo transaccional, el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el líder dice que haga; y el objetivo más importante del líder es establecer estructuras claras para que los trabajadores trabajen de manera óptima en la consecución de objetivos que ha marcado el líder y la empresa. En definitiva, es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando.

Mendoza, Escobar y García (2012:193) destacan al respecto:

*La teoría transaccional de liderazgo considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo-beneficio. En la transacción, el líder puede utilizar los incentivos y las recompensas contingentes, no sólo para influir en la motivación, sino también en la clarificación del trabajo requerido para obtener las recompensas.*

Asimismo, Alegre y Fernández (2013:87) afirman que las “teorías Transaccionales son todas aquellas que entienden la relación líder-colaborador como un intercambio en el que ambos resultan beneficiados”. Este beneficio podrá ser material o simbólico, inmediato o aplazable, parcial o completo, implícito o explícito y en forma de remuneración o de recursos.

Ramos (2005), señala

El liderazgo transaccional resulta útil y beneficioso en muchos periodos de la vida organizacional. Sin embargo, se convierte en incompleto, raquítico y estrecho en los periodos de cambio acelerado en las organizacionales, ya que no presta atención a los aspectos expresivos de la organización, esto es, al cambio y a la innovación de la cultura de la organización. (p. 82)

En esta misma línea, se interpreta que los líderes transaccionales enfatizan los aspectos impersonales del desempeño como la planificación, los horarios y el presupuesto, tienen un alto sentido del compromiso con la organización y se ajustan a las normas y valores organizacionales.

“El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguido” (Gutiérrez, s/f:2), de modo que se puede observar en este tipo de liderazgo algunas características que lo diferencian de otros líderes, por ejemplo un comportamiento honesto, responsable, imparcial y recto en los compromisos; son buenos negociadores, autoritarios y en ocasiones hasta agresivos, competentes en aspectos que se refieren a la organización de las personas y recursos para conseguir los objetivos.

Este líder desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones.

En conclusión, el líder transaccional es aquel que maneja a cada subordinado enfatizando lo que se espera de él y lo que podría ganar si alcanza los resultados esperados. En este sentido se trabaja en función a una premiación o transacción a cada beneficiado, motivando su buen desempeño.

El Liderazgo Transaccional tiene dos dimensiones: Dirección por Excepción y Dirección por Contingencia.

- **Dirección por excepción:** hace referencia que el líder busca, pasiva o activamente, sólo resolver los problemas que encuentra o aquellos que su personal le presenta.

En este caso, el líder actúa sólo cuando existe la necesidad, es decir, se trata de un líder o jefe preocupado por cumplir los objetivos y las metas, mucho más que por las personas con quienes trabaja.

La característica de dirección por excepción puede presentarse de modo activo y pasivo.

Activo cuando interviene el líder, es decir concentra su atención en fracasos para lograr establecer pautas de mejora y Pasivo cuando deja que los trabajadores haga su trabajo siempre y cuando se den los resultados esperados y las cosas se hagan bien.

- **Dirección por contingencia:** también llamada Gerencia por recompensas condicionadas. En esta dirección el líder asume un rol más activo y promueve la motivación del personal a su cargo a través de un sistema de recompensas; condicionadas al cumplimiento de metas específicas por parte del personal y la consiguiente mayor productividad del líder.

La Dirección por Contingencia implica que el líder establezca un sistema de intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño, es decir, el líder establece los

objetivos claros y recompensas variadas, significando que cada subordinado alcanzará los niveles de desempeño que se espera aunque no sea fácil.

### **c. Liderazgo Instruccional**

Blasé (1998) define este tipo de liderazgo, como aquel donde el líder programa actividades para propiciar un ambiente de trabajo productivo y agradable para los miembros de la institución educativa, incluidos profesores y alumnos. El liderazgo instruccional según Muller (2013) tiene que ver con el desarrollo de tres capacidades complejas que deben desarrollar los directores de instituciones educativas para lograr los objetivos de la organización. Se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- Integrar conocimiento sobre contenidos curriculares y cómo los estudiantes los aprenden, lo que significa reconocer buenas prácticas pedagógicas, promoverlas cuando están ausentes, e inducir focos de mejora para el equipo de profesores en los distintos dominios curriculares.
- Usar el conocimiento para resolver problemas intentando mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, es decir, considerando que existen muchos problemas complejos, se requiere adaptar las interpretaciones en respuesta a las características de la situación, tomar control de los planes, identificar alternativas para interpretar el mismo acontecimiento o resultado y modificar el repertorio de conocimientos a partir de las nuevas experiencias.
- Emplear habilidades interpersonales para generar un clima de confianza profesional en la comunidad, lo que es importante si partimos que el liderazgo es un proceso social, donde se requiere buena comunicación.

Si se quiere que una comunidad escolar trabaje bien, deben lograrse acuerdos y definiciones claras con respecto a las obligaciones de cada uno de sus actores, para esto son importantes los valores de respeto, confianza e integridad.

En este sentido Volante (s/f) citando a Hallinger (1989) señala que el “objetivo del liderazgo instruccional es explicar la contribución que hacen los directores para alinear y motivar a los miembros de la organización hacia la mejora de la enseñanza y el aprendizaje” (p.6). Dicha contribución pueden observarse en las actividades que desarrollo todo líder Instruccional: definir el foco de la gestión e influir en sus miembros para moverse en esa dirección, cuyo contenido y sentido es el logro de aprendizajes en todos los estudiantes.

El Liderazgo Instruccional cuenta con las siguientes dimensiones:

- **Definición de misión de escuela.** El líder será el que establece y clarifica las metas respecto a la enseñanza y aprendizaje. Preverá acciones que aseguren que cada miembro, comprenda y comparta las metas estipuladas. Según Mañú (1999) “*es decisivo tener claro cuál es el fin del centro educativo en el que trabajo. Conocida la misión, se fijarán objetivos y estrategias*” (p.82). En este sentido Chamorro (2005) destaca:

*El director –líder construye una visión colectiva de la escuela, establece y clarifica metas referidas a la enseñanza y el aprendizaje, y realiza acciones que aseguren que cada uno comprenda comparta las metas (p.171).*

- **Desarrollo curricular.** De acuerdo a Chamorro (2005), “el director –líder pone especial cuidado en todas las variables organizativas que potencian o dificultan el trabajo en las aulas, como la coordinación curricular, horarios, adscripciones a grupos, equipos docente, etc.” (p.172). Dicho de otro modo el director es un líder en la medida que está centrado en apoyar a los profesores en el aula, supervisarlo y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza, por lo que requiere de fuerte preparación pedagógica.
- **Desarrollo profesional.** En este caso, el líder tiende a apoyar, orientar y asesorar al equipo docente en el desarrollo

de programas, los cuales pueden ser educativos o estar relacionados con actividades extracurriculares.

Motivar el desarrollo profesional del personal que el líder tiene bajo su dirección tiene que ver con

(...) la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas metas.

[Esto se evidencia en] ...: desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones. (Bolívar, 2010)

- **Clima de aprendizaje.** El líder se muestra preocupado por sustentar una cultura institucional basada sobre los valores de participación y colaboración. El propósito del líder es procurar evitar que los miembros de la institución realicen un trabajo aislado e individualizado. Según Bolívar (2010), citado por Weinstein, et al. (2009) el clima de aprendizaje consiste en:

Vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado. Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. El asunto prioritario es, pues, qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional. (p.15)

En este sentido, en palabras de la compañía de Fundación Educacional Arauco (s/f), el líder debe promover un clima de aprendizaje académico en la medida que establece expectativas y estándares elevados. Proporciona incentivos para estudiantes y profesores; promueve el desarrollo profesional vinculado con la práctica instructiva.

- **Visibilidad.** El líder tiene como objetivo estar presente en la institución que dirige y tener comunicación constante con el equipo de trabajo a quienes dará respuestas rápidas.

Chamorro (2005) sostiene:

El líder hace presencia visible en los pasillos de la escuela, visitas informales a las aulas, constante comunicación con el profesorado a quienes da rápidas respuestas a sus requerimientos (p.172).

Visibilidad en el liderazgo implica movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela, en otras palabras, los directores son los primeros responsables en influenciar, conseguir y provocar estos cambios, profundizar prácticas y conseguir aprendizajes de calidad para la organización, y al referirse a aprendizajes de calidad no sólo se piensa en los alumnos, sino en una organización con docentes y no docentes que aprenden con una mirada común a favor de los aprendizajes de los alumnos.

Por tanto, de acuerdo a lo descrito, el monitoreo del director como líder es un factor importante para el mejoramiento de la calidad de la educación.

### **2.3. El liderazgo y la gestión en las instituciones educativas**

#### **2.3.1. La escuela como ámbito de influencia para el ejercicio del liderazgo**

El papel del liderazgo en las organizaciones, ha ido tomando importancia a medida que iban apareciendo en el panorama científico y académico nuevas propuestas y teorías organizativas, que han pretendido promover innovaciones y mejoras en las instituciones educativas, aportando evidencias sobre los factores que inciden positivamente en la educación.

Es por ello que la nueva concepción de liderazgo educativo rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito escolar.

En virtud de ello se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas (Cantón 2001, citado en Cervera, 2012:28).

**a. Participación del profesorado en el liderazgo de la institución educativa**

Ejercer el liderazgo en una institución educativa, implica tomar acciones que generen cambios internos y externos en dicha organización, sin embargo, todas están orientadas al logro de los objetivos y requieren la participación activa del personal que la integra.

Una de las primeras y principales acciones de participación en el ejercicio de liderazgo y trabajo en equipo es la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual permite que los docentes sean parte del proceso de cambio que desea el líder para la escuela. En este documento de gestión se plasma y se evidencia la transformación de algunos rasgos de la identidad institucional, cultura escolar, organización de los docentes y proyectos de innovación, que buscan mejorar la calidad educativa y conservar el prestigio institucional. Convertir esta intención en una realidad inmediata es todo un desafío para el líder y sus seguidores.

El director y líder del equipo, como responsable involucrar a los docentes en la construcción del cambio, debe procurar que distinguir características entre sus seguidores y clasificarlos, con la finalidad de aprovechar mejor sus cualidades y orientarlas en beneficio de la institución.

Así tenemos, que el líder puede diferenciar a los docentes que presenten predisposición y voluntad de querer cambiar la escuela de los que ejecutan acciones y los que se resisten al cambio.

Una estrategia de éxito por parte del Director – Líder para ejecutar el cambio, es el establecimiento de una alianza con sus docentes con quienes comparte una visión de querer transformar la escuela y convertirla en un referente para otras instituciones educativas. Para cumplir este propósito se ponen en juego

estrategias de liderazgo, motivación e inclusive de coerción (imposición) para inducir al cambio, las mismas que se enfrentan a las estrategias de resistencia pasiva de los docentes que se resisten al sistema y no desean integrarse plenamente a este proceso.

### **2.3.2. El ejercicio del Liderazgo en la Gestión Educativa**

Diferentes investigaciones en el ámbito pedagógico han señalado al liderazgo escolar como un aspecto clave para una buena gestión educativa, ya que la existencia de un liderazgo educativo adecuado es uno de los rasgos que caracterizan a una escuela de éxito, sobresaliendo el buen rendimiento escolar de los estudiantes.

En el aspecto educativo, el liderazgo se entiende como la capacidad que tiene el líder, en este caso el director de la institución educativa, para influir y modificar la conducta de las personas que trabajan a su cargo, guiándolos hacia el logro de los objetivos.

En relación con lo anterior, Manes (2011) sostiene:

(...) en las instituciones educativas el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa. (p. 57)

Asimismo, McClelland y Burnham (2004: 117) concluyen que el buen líder directivo es

(...) quien entre otras cosas, ayuda a los subordinados a sentirse fuertes y responsables, los recompensa adecuadamente por un buen trabajo y se cerciora de que todo está organizado para que los subordinados sientan que saben lo que deberían estar haciendo. Sobre todo los directivos deben fomentar un fuerte espíritu de equipo entre los subordinados, de orgullo por trabajar formando parte de un equipo.

**a. Elementos esenciales del liderazgo educativo**

Existen algunas características generales que se consideran claves y esenciales para definir la capacidad de liderazgo en cualquier organización. Entre ellos podemos definir:

- **Honestidad.** El líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y lograr el respeto de los demás.
- **Visión compartida.** El líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio. La influencia sobre la visión de lo que puede y debe ser tiene que corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia para llegar a esa visión.
- **Compromiso.** El compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores. Al mismo tiempo el líder requiere el compromiso de la organización en el respaldo de su gestión. El líder directivo es el puente que une los intereses institucionales con los de sus colaboradores.
- **Paciencia.** El líder debe entender el comportamiento de sus colaboradores sabiendo que cada individuo es singular. Debe tener la paciencia necesaria para articular en forma sinérgica (lograr un rendimiento grupal mayor a la suma de los comportamientos individuales) la pluralidad de conducta de sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos.
- **Ejemplaridad.** El mejor camino para legitimar la autoridad del líder directivo es pregonar con el ejemplo. En tiempos democráticos los privilegios dejan de tener sentido; por lo tanto, es el momento del consenso u la ejemplaridad.

## **b. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director**

Respecto a los factores determinantes de un líder/director se consideran las estudiadas por Chamorro, D. (2005), quien destaca los siguientes factores agrupados en las siguientes dimensiones:

### **- Características personales**

**Conciencia de uno mismo:** Esta dimensión comprende los siguientes factores: La Conciencia emocional de uno mismo, donde los líderes que tienen esta característica están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en el que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Por consiguiente, tal como nos dice Mañú (1999):

El equilibrio interno es absolutamente necesario ejercer la dirección. Los cambios bruscos de estado de ánimo, el agobio ante situaciones difíciles, son limitaciones que hay que tratar de superar.

Además, al decidir algo estando internamente turbado, se corre el riesgo de perder la objetividad. El subordinado necesita encontrar seguridad en el jefe y es, muchas veces, en las situaciones límite donde el directivo debe de manifestar la solidez de su temple. (p.24)

No obstante, según Chamorro (2005) estos líderes son personas que también están en contacto con los valores que les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así el curso de acción más adecuado. Éstos líderes suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.

**Valoración adecuada de sí mismo:** Los líderes reconocen sus fortalezas y sus debilidades y se ríen de sí mismos. Son capaces de aprender las cosas que deben de mejorar y admiten de buen grado la crítica y el feedback constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita a los líderes cuándo debe pedir

ayuda y dónde deben de centrar su atención para cultivar nuevas habilidades de liderazgo.

**Confianza en uno mismo:** Según el Instituto de Educación en Derechos Humanos y la Paz (s/f):

La confianza tiene relación con un adecuado nivel de autoestima. Se expresa cuando se toman decisiones. El o la líder confía y se apoya en sus fortalezas. Recibe sugerencias para tomar decisiones acertadas, y, sobre todo, genera confianza y cohesión en el equipo (p.11)

Por tanto, este rasgo permite a los líderes que puedan apoyarse en sus fortalezas.

Los líderes saben asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.

**Autogestión:** Esta dimensión constituye los siguientes factores:

### **Autocontrol**

El Instituto de Educación en Derechos Humanos y la Paz (s/f) destaca:

Esta habilidad consiste en el manejo de sus emociones para actuar y responder con serenidad. En momentos difíciles, trate de escuchar a su interlocutor a fin de conocer las causas del problema. Así, el líder director puede postergar la carga negativa de sus emociones, es decir no responder impulsivamente, observando los errores con la persona responsable, tratando de buscar la mejor solución. Así estará más atento a recibir sugerencias. (p.11).

En este sentido, de acuerdo a Goleman (2000, citado por Chamorro, 2005) destaca:

El director –líder que posee la capacidad emocional de autocontrol, sabe gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. (p.177)

Por tanto, quienes poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores.

Uno de los rasgos distintivos es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.

### **Adaptabilidad**

El Instituto de Educación en Derechos Humanos y la Paz (s/f), afirma al respecto:

Es la habilidad que permite reconocer las emociones y los sentimientos de las otras personas, facilitando el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. El líder evita la intolerancia e inflexibilidad, reconoce los logros, toma en cuenta el estado anímico de la gente, las motiva, comprende las dificultades que pudieran tener. (p.11)

Por tanto, los líderes pueden hacer frente a situaciones diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en medio de situaciones inevitables características de cualquier organización.

Son personas flexibles que afrontan nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen las nuevas realidades.

### **- Factores motivacionales**

#### **Motivación de logro**

De acuerdo a Mc Clelland (1989), Goleman, et al (2000), citados por Chamorro (2005:179)

El/la director/a-líder motivado por el logro está orientado a la realización de tareas difíciles ya que sus elevadas ambiciones personales le impulsan a mejorar continuamente.

Se entiende, entonces que los líderes que poseen la motivación de logro son personas pragmáticas que no tienen problema alguno en ponerse problemas difíciles y mensurables y que también son capaces de calcular los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena.

Un rasgo distintivo del logro consiste en estar siempre aprendiendo y enseñando el modo de hacer mejor las cosas.

### **Motivación de poder personalizado**

Chamorro (2005) refiere:

El/la director/a-líder está motivado por conseguir el beneficio personal, conservar prestigio y reputación. Trata de conseguir el máximo provecho personal de quienes trabajan con él/ella (p.179).

De esta manera, la motivación laboral está asociada al liderazgo que se ejerce sobre esa persona, pues el estilo de liderazgo es el que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coerciones o castigos posteriores.

Se podría teorizar que el liderazgo que se asocia con niveles aceptables de motivación, sería aquel liderazgo que se desarrolle con una visión amplia del desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona. A la vez, esto trae como consecuencia que cada ser humano pueda desarrollar sus potencialidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso (Cortés, 2004). Por tanto, depende de la motivación del líder para que los que docentes ejerzan su labor con responsabilidad y no solo en cumplimiento.

### **Motivación de poder socializado**

El/la director/a - líder está motivado por el servicio de los otros o de la Institución en la que participa. El poder socializado está al servicio de altas metas para los otros u organizaciones y a menudo involucra el autosacrificio en la consecución de tales fines.

Asimismo, involucra un empowerment más que un estilo autocrático de dirección y liderazgo.

### **Motivación de competencia**

El/la director/a-líder motivado por la competencia muestra gran interés por conocer el entorno físico y social en el que se encuentra sus centro educativo con el fin de aprender del mismo lo que precisa y de tener éxito en las acciones que lleva a cabo.

### **c. El liderazgo y el desarrollo de la organización**

Es innegable que en la actualidad el ejercicio de liderazgo ejerce una función importante dentro de toda organización.

Al respecto, Fernández y Álvarez (2002) consideran que son cuatro las situaciones clave en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones:

- **Facilitar el cambio y la innovación:** Debido a los avances incontrolables de la ciencia y la tecnología, así como la globalización, las organizaciones se ven obligadas a adaptarse y producir internamente cambios que son estrictamente necesarios para poder atender las necesidades y exigencias de los clientes, compitiendo de igual a igual con las demás organizaciones.
- **Motivar a los individuos e ilusionarlos con su trabajo:** La motivación en el trabajo es considerada de vital importancia ya que facilita conseguir los objetivos organizacionales. Trabajadores bien motivados en la organización permiten obtener mejores resultados.

- **Mantener la salud mental del grupo y armonizar los intereses individuales de sus miembros con la misión y visión de la organización:** Es importante, que el liderazgo vaya de la mano con un adecuado clima institucional, que permita mantener el equilibrio emocional entre sus miembros
- **Proporcionar una visión a la organización:** En este caso, el líder deberá ser capaz de mantener permanentemente motivados a sus seguidores y plantear la visión conjunta de la organización, a fin de orientar esfuerzos comunes en el logro de la misma.

#### **d. Dimensiones de la Formación Directiva**

Según López (2002), son tres las dimensiones en que gira la función directiva:

- **Dimensión estratégica:** Hace referencia a que todo líder debe consolidarse como un estratega, es decir, debe poseer la capacidad de descubrir oportunidades que obren en beneficio de la organización que dirige; de allí que la función denominada dimensión estratégica resulte importante; puesto que sin la existencia de estrategias, por más que hayan buenas ideas o intenciones del líder y colaboradores, la organización corre el riesgo de desaparecer.
- **Dimensión ejecutiva:** Señala que el líder debe contar con la capacidad de descubrir en sus colaboradores los talentos y habilidades que poseen, a fin de poder trazar metas difíciles para la organización, las cuales serán aceptadas y serán objeto de motivación para un gran número de seguidores.

Así como el líder debe poseer talento para descubrir las habilidades de sus colaboradores; también lo debe tener para identificar las debilidades de los mismos.

Se necesita en definitiva, un notable talento ejecutivo tanto para saber encontrar al traidor adecuado cuando lo que se necesita es una traición, como para encontrar un hombre honrado cuando lo

que se necesita es honradez para el desempeño de un trabajo. (López, 2002: 133).

- **Dimensión de liderazgo:** Esta dimensión permite que el líder promueva que sus seguidores actúen en función de los objetivos comunes no sólo porque son parte de la organización, sino porque los realizan por motivos trascendentes, resaltando la importancia de la unidad institucional y de su propio trabajo.

### **2.3.3. Características del liderazgo en el director de la institución educativa**

Existen muchas posiciones investigadoras que determinan las características del perfil del Director-Líder, más aún si consideramos que en la actualidad, el liderazgo no se concibe por separado de la función directiva.

Asimismo, debemos tomar en cuenta que, en el ejercicio de liderar el centro, no sólo se ejercen funciones pedagógicas sino también gerenciales, que lo obligan a planificar, organizar, coordinar y evaluar acciones en función del bienestar de la organización y sus colaboradores.

Por otro lado, el Director – Líder debe propiciar el trabajo en equipo entre sus colaboradores, lo que permitirá articular mejor los niveles educativos, generar un sentido de grupo o pertenencia, facilitar la mediación y resolución de conflictos, así como la delegación de tareas.

En cuanto a las habilidades personales, muchos investigadores coinciden en que, entre las más importantes que podemos considerar como fundamentales son: su formación, reputación y antecedentes, su gestión de perfeccionamiento, creatividad aplicada a proyectos institucionales y su actitud proactiva y positiva.

Sin embargo, de acuerdo con Manes (2011) el perfil del líder directivo se caracteriza por lo siguiente:

- Conocimientos del sector e institucionales.
- Relaciones institucionales.
- Reputación e historial.
- Potencial y habilidades
- Valores personales.
- Motivación.

**a. Cualidades del líder educacional**

Mañú (1999) afirma que quien dirige, necesita unas cualidades personales para realizar correctamente su tarea. A continuación, veremos algunas:

- **Estabilidad emocional:** El líder debe mantener un estado de equilibrio emocional importante para el ejercicio de sus funciones, ya que cambios abruptos de ánimo, indecisiones y situaciones de duda pueden convertirse en obstáculos para el logro de los objetivos. El líder debe generar confianza en sus seguidores, más en situaciones difíciles, que será donde éste debe demostrar fortaleza emocional y carácter.
- **Saber pedir consejo:** Es importante tener en cuenta que el líder debe considerar formar, de acuerdo a características específicas similares a las suyas, colaboradores inmediatos que le brinden el soporte necesario para asesorarlo en la toma de decisiones o llevar a cabo acciones a favor de la organización.
- **Tener paciencia:** Los seguidores deben percibir que el líder no es una persona voluble e impaciente, sino que tiene el suficiente carácter y fortaleza necesaria para enfrentar y asumir cualquier situación, aplicando soluciones cuyo resultado muchas veces no será inmediato, sino que requerirá tiempo y esfuerzo para verificar los resultados.
- **Fortaleza:** En ocasiones, dirigir implica sufrimiento. Por ello es que en el líder deberá contar con la capacidad de resistir ante los demás cuando se presenten dificultades.

Además de las cualidades ya expuestas, Mañú (1999) menciona otras, las cuales es conveniente cultivar:

- **Receptividad:** El líder tiene que saber escuchar, aprender a pedir consejo y opinión.
- **Serenidad:** Se precisa que quien dirija, mantenga la serenidad y manifestar temple en todo tipo de situaciones.
- **Cordialidad:** En todo lo posible, el líder debe considerar que las personas, en este caso, sus dirigidos; valoran positivamente ser tratados con deferencia y consideración.
- **Resolución y seguridad de sí:** Se debe tomar el tiempo necesario para tomar una decisión correctamente para luego aplicarla con toda la fortaleza que requiera el asunto. El líder no debe manifestarse continuamente dubitativo e inseguro en el trabajo a realizar.
- **Prestigio:** Con ello se hace referencia a que debe preocuparse con innovar su formación intelectual.
- **Delicadeza en el trato:** Quien dirige debe mostrar respeto ante su equipo de trabajo; con ello refleja significativamente su calidad personal.
- **Ecuanimidad:** El líder no puede mostrar o tener preferencias en el trato con alguno o algunos de sus seguidores.
- **Lealtad:** Líder es quien cumple su palabra. Además, es aquella persona que dice las cosas directamente, sin hablar mal de nadie ante otros.
- **Sinceridad:** No miente y tampoco se excusa ante alguna falta cometida porque sabe que estas actitudes restan credibilidad ante sus seguidores.
- **Coherencia:** En este sentido, debe serlo respecto al ideario de la organización. No pretenderá adaptarlo a sus necesidades.

- **Laboriosidad:** Como dirigente de un grupo debe ser el primero en dar el ejemplo en cuanto al compromiso de asumir tareas y en la ejecución de las mismas.
- **Humildad:** Que sea natural con sus colegas de trabajo, evitando ser vanidoso; pues esto lo harán verse ridículo.

#### **2.3.4. Diferencias entre Líder y Jefe**

Blasé y Anderson (1995) y Hope-Arlene (1999), citados por Conteras (2005: 32), ponen de manifiesto las diferencias entre el liderazgo que puede ejercer el director, haciendo uso del poder: “poder sobre” o “poder con”.

El “poder sobre” pone énfasis en el control y la manipulación de las conductas, pensamientos y valores de otros, es el poder para la dominación. Sin embargo, “el poder con” enfatiza en el desarrollo profesional, reciprocidad, equidad y mutualismo entre directores y docentes.

Hope-Arlene (1999, p. 4), tomando los aportes del Dunlap y Goldman y citado por Conteras (2005: 32), distingue una tercera forma del uso del poder: power through, “poder a través de”, como aquel que basándose en el poder compartido, es empleado para facilitar a los docentes y alumnos el logro de fines deseados en la escuela.

Bush (citado por Santos Guerra, 1997), señala que el director, desde la perspectiva política, es un participante clave en el proceso de intercambio y negociación, el cual está dotado de poder, el mismo que emplea en defender fines personales e institucionales, tiene una significativa influencia en la naturaleza de los procesos de toma de decisiones interna y puede ejercer el control en los procesos que se les encarga a los grupos o áreas de trabajo de docentes.

Por otro lado, tiene la responsabilidad de mantener la viabilidad de la institución y de promover las condiciones en las que la política ha de ponerse en práctica, así como de recibir el apoyo de los diferentes grupos de interés.

Blasé (1995. citado en Contreras, 2005: 33), afirma que probablemente, un número de factores son considerados para identificar el predominio de la orientación de control observados en estudios de directores de escuelas. “Algunos directores, indudablemente, tienen fuertes necesidades de dominar a otros” (Kipnis, 1976; Winter, 1973, citados por Blase, 1995). Más aún, la natural burocracia de las escuelas pone énfasis en una autoridad racional-legal asociada con la posición, políticas, roles, reglas y procedimientos.

Crozier y Friedberg 1990, referido por Contreras, (2005, p. 34) distinguen cuatro fuentes de poder que se generan en una organización: a) La que se basa en el control de una competencia particular y de la especialización funcional; b) La que está ligada a las relaciones entre la organización y sus entornos; c) La que nace del control de la comunicación y de la información, y d) La que se desprende de la existencia de reglas organizativas generales.

Ball (1989: 91), señala primero:

El papel del director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micro política de la escuela. Las responsabilidades legales del director lo sitúan en una posición única de autocracia admitida”, y segundo que “el director se encuentra muchas veces en un dilema entre lo que puede hacer porque le es permitido y lo que no debe hacer, desde el contexto político de la institución que dirige, situándose en la disyuntiva de lo correctamente o incorrectamente político.

Es conclusión, es indiscutible la autoridad que tiene el director dentro de la institución educativa, sin embargo, no debemos descartar que en algunas situaciones puede utilizar cierto nivel de coerción para lograr un objetivo, lo que puede ocasionar algún desequilibrio en el clima laboral existente.

Debemos considerar además, que del buen liderazgo del Director, es decir, del cumplimiento de su función de líder institucional, dependerá el nivel de calidad educativa que desarrolle la institución y por la cual será reconocida y considerada como referencia dentro del grupo académico.

La clave entre ser líder y ser jefe es el potencial que lo diferencia, es decir, el liderazgo es un potencial que se realiza de muchas maneras y en situaciones muy diferentes y está relacionado con el cambio y la transformación a nivel personal o colectivo.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica, mientras que el líder sin tener esa autoridad jerárquica, tiene la capacidad y el potencial de influenciar al grupo para lograr los objetivos propuestos.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa, ya que una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

En definitiva, de acuerdo con Chiavenato, I. (2000), el liderazgo a diferencia del jefe, es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer (...) incluye dos dimensiones:

La primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse.

La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

#### **2.4. El ejercicio del liderazgo en el Sector Educación del Ministerio de Defensa**

En el ámbito militar, el líder experimentado sabe, que el éxito o el fracaso de su misión, están ligados al esfuerzo personal y consciente de cada uno de los hombres bajo su mando, por eso, debe tener siempre presente que el individuo es la base y el fundamento del conjunto, vale decir, lo que le ocurra al individuo, afectará al grupo y lo que le afecte al grupo, terminará afectando al Jefe, por lo tanto conocer al individuo resulta decisivo.

En ese sentido, podemos afirmar, que no hay dos personas iguales y considerando algunas apreciaciones científicas, cada persona tiene su propia psicología, por eso el Jefe debe tener un conocimiento individual de

sus hombres para poder elegir su línea de acción y actuar en las distintas situaciones.

#### **2.4.1. Conceptos y definiciones de Liderazgo Militar**

Muchos conceptos señalan que el liderazgo militar es la capacidad que debe poseer el personal integrante de una Fuerza Armada para orientar y conducir a sus hombres, aportar al crecimiento de su organización (en las dimensiones material, estructural, funcional y ambiental), y orientar los esfuerzos al logro de los objetivos de forma voluntaria y consciente tanto en tiempo de paz, como en tiempo de guerra.

El liderazgo en el seno de las Fuerzas Armadas se fundamenta en los valores y creencias de sus componentes, es decir, en las Instituciones Armadas. Para el caso de Perú, el liderazgo militar se sustenta en la Doctrina Institucional del Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea del Perú, que a su vez procede de la sociedad, motivo por el cual, podemos inferir que la base de este liderazgo está íntimamente ligada al carácter de los ciudadanos que conforman un país.

#### **2.4.2. Ejercicio del Mando**

No es posible redactar una única teoría relacionada con el ejercicio del Mando en el ámbito militar, ya que, como todos sabemos, esta se orienta en función a los diferentes temperamentos y personalidades de cada persona. El ejercicio del mando ha de subordinarse a las experiencias del interés colectivo, que si bien marca sus límites también le da su fuerza.

Quien manda tiene obligación de entrega, debe practicar lealmente la convivencia, cumplir con rigor los deberes de su cargo para exigir con fundamento moral que sus subordinados cumplan con sus respectivas obligaciones.

Para mandar a otros es preciso dominarse a sí mismo y juzgarse con equidad, es decir, quien no sepa obedecer tampoco sabrá mandar. El prestigio no se consigue buscándolo, sino se adquiere por la triple ejecutoria de: capacidad, espíritu de servicio y

sentido humano, en ese sentido, la forma de ejercer autoridad se adecúa a los tiempos, circunstancias y necesidades de los hombres.

Existen muchas formas de ejercer el mando y considerando que no se pueda mandar a todos por igual y siempre de igual manera; podemos apreciar que diferentes estilos: Mandar con calma y tranquila firmeza, sin vacilaciones ni favoritismos; suave y cortés en la forma, pero recio y firme en el fondo.

Las órdenes serán claras precisas, terminantes, comprensibles y factibles, nunca redactadas para esquivar posibles responsabilidades, sino que son directrices hacia el objetivo final evitando excesivos detalles de procedimientos que coactan la libertad personal a fin que se permita a cada el uso de su creatividad e iniciativa.

### **2.4.3. Rol del Jefe**

El verdadero jefe es aquél que tiene y goza de autoridad, no sólo de poder. El jefe no puede contentarse con ejercer el poder imperativamente sino que debe dirigir, conducir y guiar; su privilegio es transmitir el poder, orientando la autoridad mediante el ejemplo y la norma. La grandeza del oficio de mandar, del arte de dirigir reside en que, el jefe, puede formar hombres; es decir, modelar su corazón.

El Jefe en el ámbito militar el jefe es llamado Comandante, es decir, el que comanda, dirige, manda; es un protector nato, que distribuye las ventajas con generosidad en el éxito y a asume los reproches y las fallas en el fracaso, por ello, el personal bajo su mando le devuelve en estima lo que él ofrece en protección.

No hay mando pero las grandezas sólo se alcanzan con la adhesión recíproca de las voluntades y de los corazones. El verdadero Jefe posee un orden natural para ejercer la autoridad y se hace obedecer y respetar, sin necesidad de imponerse con alguna fuerza coercitiva, convirtiendo a su grupo en un verdadero equipo, sólido y cohesionado, sin necesidad de poner todas las fuerzas en el alarde y en la acción.

El jefe que ejerce su autoridad con eficacia es capaz de desenvolverse con éxito en organizaciones en las que no siempre están claramente definidas las líneas de responsabilidades.

La capacidad de mando es la condición primordial de un jefe, y en el ejercicio de sus funciones toma acciones para integrar a los individuos en una Unidad organizada, cooperativa y eficiente, para crear y mantener un ambiente de grupo agradable, involucrando actores tanto administrativos como de moral.

En el ámbito militar el que no sabe mandar podrá ser un buen profesional, pero no será un verdadero Jefe, es decir, un verdadero Comandante. El verdadero jefe, dirigente, director, cabecilla, es el hombre que posee autoridad, la cual es aceptada y reconocida; es decir, sabe comunicar los fines u objetivos, las aspiraciones así como la filosofía de la organización.

#### **2.4.4. El Sector Educación del Ministerio de Defensa**

El Sector Educación del Ministerio de Defensa está reglamentado por la Resolución Ministerial N° 644-2009 DE/SG de fecha 10 de julio del 2009 (Anexo 02), la cual es de aplicación y cumplimiento obligatorio para los componentes educativos del Sector Defensa.

Esta directiva tiene como finalidad configurar el Sistema Educativo del Sector Defensa como un sistema unitario integrado al Sistema Educativo Nacional, respondiendo a los principios y fines de la educación, pero condicionado a las necesidades y exigencias propias del sector.

Permite al personal de las Fuerzas Armadas organizar su trayectoria educativa, consolidando la calidad educativa para el desarrollo de las competencias profesionales que deben tener en cada uno de los Programas Académicos, a fin de disponer de profesionales altamente capacitados en todos los aspectos inherentes al Sector Defensa, de acuerdo con las necesidades del país para la seguridad, defensa y el desarrollo nacional.

Esta directiva se enmarca en documentación legal que va desde la Constitución Política del Perú, el Acuerdo Nacional, la Ley General de Educación, la Ley Universitaria, la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y la Carrera Pública de sus Docentes, las Leyes Orgánicas del Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea del Perú, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), entre otras.

El ente rector del Sistema Educativo del Sector Defensa es la Dirección General de Educación y Doctrina (DGEDOC), la misma que se debe al Viceministerio de Políticas para la Defensa y al Despacho del Ministro de Defensa. Asimismo, existe el Consejo Consultivo de Educación, el cual está compuesto el DGDOC quien lo preside, además de los Directores Generales de Educación y Doctrina de las Instituciones Armadas (Ejército, Marina y Fuerza Aérea del Perú), el Director General del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN) y los directores de los órganos adscritos al Ministerio de Defensa.

En el ejercicio de sus funciones y en términos generales, la Dirección General de Educación y Doctrina del Ministerio de Defensa, es el encargado de planificar, normar, estandarizar y supervisar las funciones y actividades educativas en el Sector Defensa, acorde con los objetivos estratégicos y políticas en materia educativa.

#### **2.4.5. La Educación en las Fuerzas Armadas**

La educación en las Fuerzas Armadas se basa en las Ciencias para la Defensa Nacional, que están constituidas por las Ciencias Militares del Ejército del Perú, las Ciencias Marítimas Navales de la Marina de Guerra del Perú y las Ciencias de la Administración Aeroespacial de la Fuerza Aérea del Perú y está dirigida al personal militar y civil que la conforman, orientándola a lograr la formación integral y pleno desarrollo de sus potencialidades cognoscitivas y éticas, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de la misión institucional.

Busca formar profesionalmente al personal militar y civil en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento, en las dimensiones militar, ética, intelectual, cultural, psicofísica y espiritual, con competencias que promuevan la consolidación de su identidad, vocación y la integración adecuada a la sociedad en el ejercicio de sus funciones, desarrollando competencias profesionales requeridas a fin de garantizar la interoperabilidad y el accionar conjunto de los componentes de las Fuerzas Armadas.

Asimismo, fomenta la investigación en las ciencias, humanidades y tecnología, promoviendo la creación intelectual, contribuyendo a plantear soluciones a la problemática nacional, en el ámbito de la Seguridad y la Defensa Nacional, construyendo, consolidando, conservando, fomentando y difundiendo una sólida cultura institucional en las Fuerzas Armadas, orientando sus actividades dentro del irrestricto respeto a los Tratados Internacionales, los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

#### **2.4.6. El liderazgo y su aplicación en los Programas Académicos del Sector Defensa**

Los programas académicos del Sector Defensa están articulados con los lineamientos y requerimientos del Sistema Educativo Nacional, es decir, son, capaces de adaptarse a los requerimientos actuales y estándares de calidad de la educación actual. En ese sentido, las actividades están orientadas al cumplimiento de uno de los objetivos del Sector Defensa el cual es lograr presencia y liderazgo en el ámbito educativo nacional, en las áreas de Seguridad y Defensa Nacional.

El liderazgo en las actividades educativas del Sector Defensa es ejercido desde la elaboración, aprobación y cumplimiento obligatorio de resoluciones y directivas que determinan las políticas y lineamientos generales para el adecuado funcionamiento.

Esta documentación permite realizar las coordinaciones necesarias que establezcan la interrelación que deben o pueden realizar las diferentes instancias para el cumplimiento y desarrollo

de la misma, garantizando la calidad del servicio educativo de acuerdo con los objetivos propuestos.

Cada componente del Sistema Educativo del Sector Defensa, debe cumplir obligatoriamente las resoluciones o directivas emitidas por el órgano rector del sector, formándose en ese sentido una “cadena de mando” que ejerce liderazgo en cada uno de los eslabones que lo conforman, solicitándose los requerimientos necesarios que garanticen el cumplimiento de la misión.

En consecuencia, los Comandos de Educación de las respectivas Instituciones Armadas planean, dirigen y supervisan las actividades en el ámbito de su responsabilidad.

A fin de garantizar un servicio educativo de calidad en las Fuerzas Armadas, la DGEDOC, creó el Consejo Consultivo de Educación, el cual, mediante reuniones periódicas con los órganos educativos de las Instituciones Armadas, toma conocimiento de los aciertos y dificultades presentadas en el ejercicio de sus funciones, a fin de recoger lecciones aprendidas que permitan optimizar resultados. Este mismo procedimiento se repite en las demás dependencias educativas con la finalidad de transmitir las apreciaciones, hasta que éstas lleguen al órgano rector para poder darles oportuna solución.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

La presente investigación está enmarcada dentro del Paradigma Positivista, también conocido como empírico – analítico, el cual es reconocido por ser un paradigma que ha dominado las investigaciones tanto en Ciencias Sociales como en la Educación. Es una investigación de tipo Cuantitativa.

Martínez Godínez (2013:3) manifiesta que la investigación positivista:

(...) busca los hechos o causas de los fenómenos sociales independientemente de los estados subjetivos de los individuos; aquí, el único conocimiento aceptable es el científico que obedece a ciertos principios metodológicos únicos. Entre sus rasgos más destacados se encuentran su naturaleza cuantitativa para asegurar la precisión y el rigor que adquiere la ciencia. Por eso, al aplicarse a las ciencias sociales se busca que éstas se conviertan en un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable... El conocimiento positivista busca la causa de los fenómenos y eventos del mundo social, formulando generalizaciones de los procesos observados. El rigor y la credibilidad científica se basan en la validez interna.

Con referencia a lo expresado por el autor, la presente investigación se sustenta en una visión cuantificable y, para tal efecto, los resultados se presentan en tablas estadísticas que permiten arribar a

conclusiones verificables en el tiempo y en el espacio del contexto de investigación.

La recolección de la información se realizó mediante la aplicación de una encuesta cuantificable, validado y fiable aplicado a los Docentes, Docentes Tutores, Supervisores y Coordinadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” (IESTPFFAA), el cual permitió medir las dimensiones de los estilos de liderazgo, así como los indicadores inherentes a cada estilo, identificando la predominancia o correspondencia de cada nivel en los sujetos de investigación en el ejercicio de sus funciones, es decir, identificar las características del tipo de liderazgo que ejercen en la relación Equipo Directivo – Docentes de la Institución.

Este paso permitió comprobar la hipótesis planteada para la presente investigación, ya que por ser un sistema hipotético – deductivo, se busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable.

La línea de investigación en la que se enmarca el estudio es la de Gestión Educativa, propuesta por la Universidad de Piura, la cual fue aprobada por el Consejo Superior (CS N° 2506/13) y considera la integración o vinculación de áreas de interés, trabajos y artículos publicados, investigaciones realizadas y divulgadas, ponencias desarrolladas y la formación de grupos de trabajo en un mismo eje temático.

La Gestión Educativa según Carrasco (2002) es definida como “conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para lograr que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales”.

En ese sentido, se analiza la Gestión Educativa que ejerce el Equipo Directivo del IESTPFFAA en el ejercicio de sus funciones, la cual debe estar relacionada con la forma de conducir la institución conociendo los procesos pedagógicos, promover el clima de la institución, conocer las características de los estudiantes, promover la participación de los actores y la Comunidad, favorecer condiciones para lograr aprendizajes significativos así como liderar el equipo de docentes priorizando la colaboración mutua.

El campo de acción con que se relaciona la línea de investigación, es el Liderazgo Pedagógico, el cual, según Leithwood (2009:20) “es una labor que consiste en movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”.

### **3.2. Sujetos de investigación**

Para la presente investigación denominada “Estilos de Liderazgo del Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público De Las Fuerzas Armadas” (IESTPFFAA), se seleccionó una población constituida por 49 docentes, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla N° 01: Sujetos de Investigación**

<b>Sujetos</b>	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>Docentes</b>	31	18	49

Los docentes están distribuidos en los cargos de Docentes, Docentes Tutores, Coordinadores y Supervisores en el IESTPFFAA.

### **3.3. Diseño de Investigación**

Para la presente investigación, se ha utilizado el Diseño Tipo Encuesta, la cual recoge información acerca de los Estilos de Liderazgo que predominan en el Equipo Directivo del IESTPFFAA, en ese sentido, aplicaremos los siguientes procedimientos:

#### **a) Seleccionar los objetivos**

De acuerdo con la naturaleza y problemática de la investigación y teniendo como base una matriz de consistencia (Anexo 1) se formularon los objetivos de la investigación.

#### **b) Concretar la información que se precisa**

Se procedió a la recopilación de bibliografía referente al tema, así como a la selección de los antecedentes de estudio que podían servir como base para la fundamentación teórica del mismo.

Esta bibliografía permitió formular el marco teórico referencial que sustente la presente tesis, así como profundizar sobre el estudio de cada una de las variables, subvariables y la determinación de los indicadores de la investigación.

**c) Definir la población objeto de estudio**

Los sujetos de investigación, corresponden a 49 trabajadores que se desempeñan como Docentes, Docentes Tutores, Coordinadores y Supervisores que laboran en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” (IESTPFFAA).

**d) Disponer de los recursos necesarios**

Para el desarrollo de la presente investigación se realizaron acciones previas de coordinación con la Dirección General del IESTPFFAA, informando acerca del tema de investigación planteado, los objetivos generales y específicos, así como las hipótesis formuladas.

Después de una revisión previa por parte de los interesados en el instituto, autorizaron la aplicación del instrumento de recojo de información. Posteriormente, se coordinó con el Jefe de Áreas Académicas para que solicitara la reunión de todos los Docentes, Docentes Tutores, Coordinadores y Supervisores en el Auditorio del Instituto y se procediera a la aplicación de la Encuesta, primero para la Prueba Piloto y después para el total de la muestra, previa sensibilización e informe de los objetivos de la presente investigación.

**e) Elegir el tipo de encuesta**

Se utilizó la Encuesta denominada “Análisis de los Factores determinantes del Liderazgo Institucional en los Centros Educativos Públicos en el Departamento del Magdalena – Colombia” – Encuesta para Profesores propuesto en la Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid por la Investigadora Diana Chamorro Miranda, en abril del 2013.

La encuesta nos va a permitir obtener información de la población de estudio, es decir, de los Docentes, Docentes Tutores, Coordinadores y Supervisores del IESTPFFAA, acerca de las características que permitirán determinar el estilo de Liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del instituto.

Dicho instrumento, consta de 52 preguntas distribuidas aleatoriamente, las cuales están orientadas a identificar la variable Liderazgo Pedagógico, así como las subvariables e indicadores correspondientes y cuyas respuestas se enmarcan en la siguiente Escala de Lickert:

**Tabla N° 02:** Escala de Lickert para el Instrumento

Frecuencia	Nunca	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Numeración	1	2	3	4	5

**f) Diseño provisional de la encuesta**

La encuesta utilizada en la Tesis Doctoral de la Investigadora Diana Chamorro Miranda, tuvo que ser contextualizado de acuerdo a la terminología utilizada en Educación Superior Tecnológica en Perú, ya que es el ámbito de aplicación del servicio que brinda el IESTPFFAA. Asimismo, los expertos que validaron el informe hicieron algunos aportes y modificaciones con relación a la redacción de los ítems, esto sin alterar la forma del instrumento.

**g) Prever el método de análisis de datos**

Para procesar y sistematizar la información recogida a través del instrumento, se utilizó el Programa SPSS 22, así como el Programa Excell, los cuales nos permitieron realizar cuadros y gráficos que detallan los resultados (de forma numérica y en porcentajes) para cada ítem del instrumento.

#### **h) Aplicación del piloto**

Una vez que el instrumento de recojo de información fue validado por los dos expertos en el área de educación, tanto para el Sector Defensa como para la Educación Superior Tecnológica, se procedió a aplicarlo a un grupo.

Este grupo es denominado Grupo Piloto el cual es parte de la muestra, es decir, a un total de 15 personas, proceso que sirvió para determinar la fiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach.

#### **i) Revisión de la encuesta**

El instrumento se sometió a consideración del juicio de dos expertos, cuya evaluación permitió determinar su validez. Ambos especialistas, el Dr. Manuel Solís Agurto y el Dr. Guillermo Montalvo Taboada, son Doctores en Educación y cuentan con reconocida trayectoria en el ámbito educativo en el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Educación respectivamente.

La revisión del instrumento permitió mejorar aspectos de redacción y contextualización con el lenguaje utilizado en educación superior tecnológica.

#### **j) Selección de la muestra**

La muestra corresponde a los 49 Docentes, distribuidos en los cargos de Docentes, Docentes Tutores, Coordinadores y Supervisores del IESTPFFAA, que corresponde a toda la población docente del instituto.

#### **k) Aplicación de la encuesta**

Para la aplicación del instrumento de recojo de información se realizaron coordinaciones con el Jefe de Áreas Académicas para que pudiera reunir a la totalidad de docentes.

Esta convocatoria contó con la participación de los 49 Docentes y tuvo una duración aproximada de 30 minutos. Para la

aplicación del instrumento, se comunicó a los Docentes, Docentes Tutores, Coordinadores y Supervisores del IESTPFFAA los objetivos de la investigación así como las indicaciones necesarias para el desarrollo del mismo.

#### **l) Codificación de los datos**

La codificación se realizó a través del Programa SPSS versión 22, donde se tabularon los datos correspondientes a las respuestas de la muestra de investigación. Este programa permitió tabular y graficar los datos socio demográficos de la muestra de estudio, proporcionando una visión más objetiva que permitan realizar comparaciones entre los datos.

#### **m) Análisis de los resultados**

Los resultados han sido presentados en cuadros y gráficos que permiten observar los porcentajes obtenidos en cada una de las subvariables de la investigación.

Para analizar los resultados obtenidos, éstos se han agrupado de acuerdo a la Escala de Likert en el cuadro que se presenta a continuación:

**Tabla N° 03:** Clasificación y análisis de los resultados

<b>Frecuencia</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>Numeración</b>	1	2	3	4	5
<b>Nivel de Aceptación</b>	No Aceptable			Aceptable	

Asimismo, se puede apreciar en el Capítulo denominado Presentación de los Resultados que se puede establecer una comparación entre los porcentajes de nivel de aceptación y no aceptación de cada uno de los ítems que corresponden al instrumento.

#### **n) Realización del informe**

El presente informe está dividido en cuatro capítulos que corresponden al Planteamiento de la Investigación, Marco Teórico de la Investigación, Metodología de la Investigación y Resultados de la Investigación respectivamente. La información contenida en cada uno de ellos es el resultado de un proceso exhaustivo de investigación y veracidad, mediante el uso de un lenguaje claro y sencillo que permitirá dar una visión objetiva del trabajo.

Para la realización del Capítulo I se profundizó en las causas y consecuencias del tema de la investigación, para poder determinar los objetivos y el planteamiento de la hipótesis. Asimismo, se recogieron antecedentes de estudios de investigación tanto nacionales como internacionales, los cuales que permitieron profundizar aspectos importantes con relación a la teoría, el instrumentos de evaluación, entre otros.

El Capítulo II obligó la revisión de múltiple bibliografía entre ellos libros, revistas, artículos científicos, tesis, etc, los mismos que sirvieron para fundamentar científicamente y académicamente el tema propuesto para la presente investigación. El Capítulo III abordó aspectos que ayudaron a la realización del presente trabajo tales como, la selección de la muestra, aplicación del instrumento, codificación de los datos y análisis de los resultados, así como la metodología utilizada, que permitieron formular el informe final con los resultados presentados en el Capítulo IV y que confrontan la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación en el Capítulo V.

#### **3.4. Variables de investigación**

La presente investigación presenta una variable, tres dimensiones y 13 indicadores que están descritos a continuación:

**Tabla N° 04:** Variables de investigación

Variable	Dimensión	Indicador
Liderazgo	Liderazgo Transformacional	Carisma
		Estimulación Intelectual
		Consideración Individual
		Tolerancia Psicológica
		Inspiración
	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Hacia Arriba
		Dirección por Excepción
		Dirección por Contingencia
	Liderazgo Instruccional	Definición de la Misión en la Escuela
		Desarrollo Curricular
		Desarrollo Profesional
		Clima de Aprendizaje
		Visibilidad

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la presente investigación se utilizó un instrumento de recojo de información denominado “Análisis de los Factores determinantes del Liderazgo Institucional en los Centros Educativos Públicos en el Departamento del Magdalena – Colombia”, propuesto en la Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid por la Investigadora Diana Chamorro Miranda, en Abril del 2013. Dicho instrumento de recojo de información fue aplicado a los Docentes, Docentes Tutores, Supervisores y Coordinadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas”, los mismos que hacían una muestra de 49 docentes.

El instrumento de recojo de información (Anexo 03) cuya validación fue corroborada por especialistas en educación, consta en una primera parte por la descripción de datos socio demográficos tales como: edad, sexo, tiempo dedicado a la actividad laboral, nivel académico, estudios de post grado, cargo que ocupa actualmente en la institución, experiencia anterior al cargo que ocupa y experiencia en el cargo que desempeña actualmente en la institución.

Posteriormente abarca el recojo de información de las dimensiones correspondientes a la variable liderazgo, con sus respectivos indicadores los cuales se describen a continuación:

**Tabla N° 05:** Variables, Dimensiones, Indicadores e Ítems

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Liderazgo</p> <p>Es la capacidad que se tiene para influenciar en las personas y orientar sus esfuerzos para el logro de objetivos y metas comunes.</p>	<p>Transformacional</p> <p>El líder transformacional crea un cambio valioso y positivo en sus seguidores, fomentando la ayuda mutua y promoviendo la convivencia armónica y fraterna.</p>	Carisma	Hace que me entusiasme con mi trabajo
			Desarrolla en mí un fuerte sentido de lealtad hacia la institución
			Cuenta con mi respeto
			Me siento orgulloso (a) de trabajar con él
		Estimulación Intelectual	Me anima a solucionar problemas y generar ideas nuevas
			Me da razones para que cambie mi forma de pensar sobre los problemas
			Intenta que use la razón y la lógica en lugar de opinar sin base alguna
			Me anima a reflexionar sobre cómo puedo mejorar en mi trabajo

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Liderazgo</p> <p>Es la capacidad que se tiene para influenciar en las personas y orientar sus esfuerzos para el logro de objetivos y metas comunes.</p>	<p>Transformacional</p> <p>El líder transformacional crea un cambio valioso y positivo en sus seguidores, fomentando la ayuda mutua y promoviendo la convivencia armónica y fraterna.</p>	Consideración Individual	Me comunica sobre las decisiones que afectan mi trabajo
			Me explica las razones de los programas, prácticas, etc
			Ayuda a los (as) docentes recién llegados
			Me apoya para llevar a cabo cambios en mi trabajo
			Cuando evalúa, se fija más en lo positivo
		Tolerancia Psicológica	Usa su sentido del humor para clarificarme su visión
			Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos que surgen en la institución
			Recurre al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones
		Inspiración	Contribuye a desarrollar en mi un sentido de pertinencia e identidad con el instituto
			Me implica en el trabajo para conseguir los objetivos del instituto
			Confío en el Equipo Directivo para lograr los objetivos propuestos

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Liderazgo</p> <p>El liderazgo es la capacidad que se tiene para influenciar en las personas y orientar sus esfuerzos para el logro de objetivos y metas comunes.</p>	<p>Transformacional</p> <p>El líder transformacional crea un cambio valioso y positivo en sus seguidores, fomentando la ayuda mutua y promoviendo la convivencia armónica y fraterna.</p>	<p>Liderazgo hacia arriba</p>	Me defiende ante las demás autoridades del instituto
			Respalda mis acciones / decisiones ante la Dirección
			Respalda mis decisiones ante la Comunidad Educativa
	<p>Transaccional</p> <p>El líder transaccional es aquél que identifica lo que sus seguidores necesitan y les proporciona los medios y recursos para conseguirlo, estableciendo para ello un sistema de intereses y recompensas.</p>	<p>Dirección por excepción</p>	Me deja seguir haciendo mi trabajo como siempre
			Está satisfecho con mi trabajo mientras haga lo que siempre he hecho
			Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien
		Me exige el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Liderazgo</p> <p>El liderazgo es la capacidad que se tiene para influenciar en las personas y orientar sus esfuerzos para el logro de objetivos y metas comunes.</p>	<p>Transaccional</p> <p>El líder transaccional es aquél que identifica lo que sus seguidores necesitan y les proporciona los medios y recursos para conseguirlo, estableciendo para ello un sistema de intereses y recompensas.</p>	Dirección por excepción	Centra su atención, principalmente en las irregularidades
			Tiende a apoyarme para realizar cambios poco importantes
		Dirección por Contingencia	Me habla de incentivos y promociones especiales por la realización de mi trabajo
			Señala lo que recibiré si hago lo que debo hacer
	<p>Instruccional</p> <p>El líder instruccional propicia un ambiente de trabajo agradable y armónico, incluyendo a todos los miembros de la Comunidad Educativa</p>	Definición de la Misión de la Escuela	Me dice lo que debo hacer si quiero ser recompensado (a) por mis esfuerzos
			Establece metas educativas claras
			Hace que el PEI sea algo más que una exigencia formal
			Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas institucionales
			Fomenta la articulación de las actividades de las carreras profesionales con la visión institucional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Liderazgo</p> <p>El liderazgo es la capacidad que se tiene para influenciar en las personas y orientar sus esfuerzos para el logro de objetivos y metas comunes.</p>	<p>Instruccional</p> <p>El líder instruccional propicia un ambiente de trabajo agradable y armónico, incluyendo a todos los miembros de la Comunidad Educativa</p>	Desarrollo Curricular	Dedica el tiempo necesario al desarrollo curricular
			Promueve adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las unidades de aprendizaje
			Sugiere asignación de las unidades de aprendizaje a los docentes teniendo en cuenta sus criterios académicos
			Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación
		Desarrollo Profesional	Enfatiza en el estudio de la enseñanza y el aprendizaje
			Apoya la colaboración entre los profesores
			Hace posible el entrenamiento en la investigación
			Fomenta el desarrollo de programas para el personal en las áreas de estrategias de enseñanza, dirección, etc
			Provee el tiempo para la colaboración en el estudio de la enseñanza y el aprendizaje

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Liderazgo</p> <p>El liderazgo es la capacidad que se tiene para influenciar en las personas y orientar sus esfuerzos para el logro de objetivos y metas comunes.</p>	<p>Instruccional</p> <p>El líder instruccional propicia un ambiente de trabajo agradable y armónico, incluyendo a todos los miembros de la Comunidad Educativa</p>	Clima de aprendizaje	Establece una comunicación clara y fluida entre los miembros de la Comunidad Educativa
			Promueve el espíritu de trabajo colaborativo entre los docentes
			Respeta las aportaciones de cada miembro al desarrollo del instituto
		Visibilidad	Entabla charlas con los estudiantes sobre aspectos académicos, relaciones interpersonales, etc
			Se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases
			Realiza reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada

### 3.6. Procedimiento e instrumentos de recolección de datos

El sistema utilizado para el recojo de datos ha sido manual y los datos obtenidos se almacenaron en formato Excell. Posteriormente se vaciaron al Programa SPSS versión 22 el cual permitió convertir esta información en tablas de frecuencia y gráficos de barras que permitieron visualizar porcentajes según los indicadores de las dimensiones de la variable Liderazgo, permitiendo realizar interpretaciones de acuerdo al marco teórico de la presente investigación.

Los resultados correspondientes a la opinión de los 49 docentes pertenecientes a la muestra, permitieron apreciar el nivel de correspondencia del Equipo Directivo del IESTPFFAA y las dimensiones de Liderazgo referentes en la encuesta, pudiendo determinar si la hipótesis presentada es válida o no.



## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Descripción del contexto de investigación**

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” (IESTPFFAA), es una institución que brinda educación superior tecnológica a los Licenciados (egresados) del Servicio Militar Voluntario de las Fuerzas Armadas (Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea del Perú).

Fue creado mediante Resolución Suprema N° 018-2013 de fecha 07 de mayo del 2013, iniciándose a partir de la fecha los trámites administrativos en las instancias correspondientes del Ministerio de Educación, sin embargo inicia sus actividades académicas, es decir el desarrollo de las clases, el 29 de junio del 2015. Se encuentra ubicado en el interior del Fuerte “Rafael Hoyos Rubios”, sito en el cruce de las Avenidas Alcázar y Morro de Arica.

La Dirección del IESTPFFAA está a cargo de un Oficial Superior de las Fuerzas Armadas del Grado de General de Brigada para el Ejército del Perú, Contralmirante para la Marina de Guerra del Perú y Mayor General para la Fuerza Aérea del Perú, el cual ejerce funciones durante un periodo de dos (02) años, renovable por única vez.

Ofrece doce (12) carreras profesionales técnicas las cuales se detallan a continuación:

1. Computación e Informática
2. Mecánica de Producción
3. Mantenimiento de Maquinarias
4. Construcción Civil
5. Industrias Alimentarias
6. Mecánica Automotriz
7. Topografía
8. Administración Hotelera
9. Electrónica Industrial
10. Explotación Minera
11. Administración de Recursos Forestales
12. Análisis de Sistemas

### **Visión del IESTPFFAA:**

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” establece como Visión en el Proyecto Educativo Institucional (2016-2021): “Ser una institución educativa líder en la formación profesional técnica, con reconocimiento nacional e internacional por su excelencia académica y compromiso social”.

#### **a. Misión del IESTPFFAA:**

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” tiene como Misión: “Formar integralmente a los Licenciados del Servicio Militar Voluntario de las Fuerzas Armadas, como profesionales técnicos de la más alta calidad, con un enfoque humanista e inclusivo, comprometidos a desarrollar la innovación tecnológica, el emprendimiento y empleabilidad de nuestros egresados, en concordancia con la demanda del sector productivo a fin de contribuir al progreso del país”. (PEI, 2016-2021)

#### **b. Valores del IESTPFFAA:**

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” tiene como Valores:

- Honestidad
- Respeto a la Diversidad
- Excelencia

- Comunicación Asertiva
- Libertad

**c. Lema:**

“Educación para el desarrollo”

El IESTPFFAA cuenta con personal directivo, docente, administrativo y de servicios. En ese sentido, para la presente investigación, se ha considerado el total de 49 docentes, distribuidos en los cargos de docentes, docentes tutores, supervisores y coordinadores.

**4.2. Confiabilidad del instrumento de investigación**

Para analizar la confiabilidad del instrumento de recojo de información se utilizó el parámetro estadístico Alfa de Cronbach, el cual varía en una puntuación entre 0 y 1. Para verificar que el instrumento sea confiable, el Alfa de Cronbach debe tomar un valor mayor a 7.

En ese sentido, el Alfa de Cronbach, para el instrumento de recojo de información es el siguiente:

**Tabla N° 06:** Confiabilidad del Instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	47

De acuerdo al resultado obtenido podemos afirmar que el instrumento tiene un alto nivel de confiabilidad, ya que el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0,945.

A continuación analizaremos la confiabilidad del instrumento en función de cada una de sus dimensiones:

#### 4.2.1. Confiabilidad de la dimensión Liderazgo Transformacional

**Tabla N° 07:** Confiabilidad para la dimensión Liderazgo Transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,903	20

De acuerdo al resultado obtenido podemos afirmar que el instrumento tiene un alto nivel de confiabilidad en la dimensión Liderazgo Transformacional, ya que el alfa de Cronbach tiene un valor de 0,903.

#### 4.2.2. Confiabilidad de la dimensión Liderazgo Transaccional

**Tabla 08:** Confiabilidad para la dimensión Liderazgo Transaccional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,608	9

De acuerdo al resultado obtenido podemos afirmar que, para la dimensión liderazgo transformacional, el instrumento es medianamente confiable, ya que el alfa de Cronbach tiene un valor de 0,608.

#### 4.2.3. Confiabilidad de la dimensión Liderazgo Instruccional

**Tabla N° 09:** Confiabilidad para la dimensión Liderazgo Instruccional.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	17

De acuerdo al resultado obtenido podemos afirmar que el instrumento tiene un alto nivel de confiabilidad en la dimensión Liderazgo Instruccional, ya que el alfa de Cronbach tiene un valor de 0,911.

### 4.3. Presentación e interpretación de los resultados de la investigación

En este apartado se da a conocer los resultados de la investigación de acuerdo a la siguiente secuencia: en primer lugar, se muestran los resultados de las variables sociodemográficas; en segundo lugar, los resultados de los indicadores de la dimensión liderazgo transformacional; en tercer lugar, se detallan los indicadores de la dimensión liderazgo transaccional y, por último, se presentan e interpretan los indicadores de la dimensión liderazgo instruccional.

#### 4.3.1. Resultados de las variables sociodemográficas

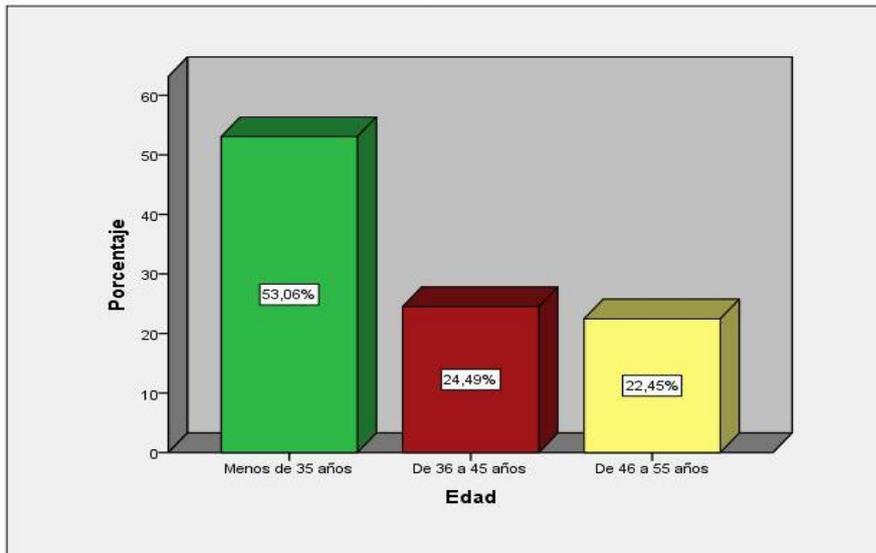
Los siguientes análisis buscan determinar el perfil de los docentes, docentes tutores, coordinadores y supervisores que se encuentran bajo el liderazgo del Equipo Directivo del IESTPFFAA.

##### a) Variable sociodemográfica: *Edad*

La siguiente tabla detalla la distribución por edad para los sujetos de investigación:

**Tabla N° 10:** Edad de los sujetos de investigación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Menos de 35 años	26	53,1	53,1	53,1
De 36 a 45 años	12	24,5	24,5	77,6
De 46 a 55 años	11	22,4	22,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	



**Figura N° 01:** Edad de los sujetos de investigación

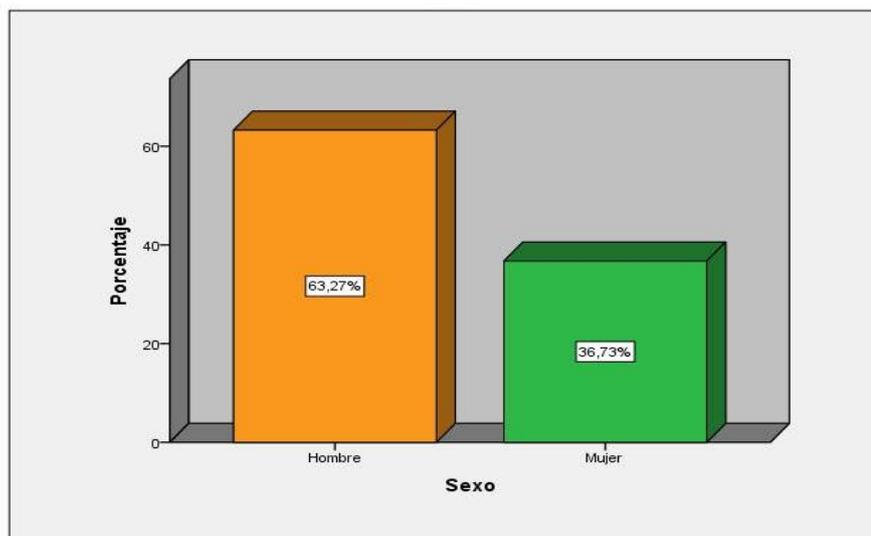
Las edades de los sujetos de investigación se distribuyen de la siguiente manera: el 53,06% tienen menos de 35 años, el 24,49% oscilan sus edades entre 36 a 45 años y un 22,45% tienen entre 46 y 55 años.

**b) Variable sociodemográfica: Sexo**

La siguiente tabla nos detalla la distribución del sexo para los sujetos de investigación

**Tabla N° 11:** Sexo para los sujetos de investigación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Hombre	31	63,3	63,3	63,3
Mujer	18	36,7	36,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	



**Figura N° 02:** *Sexo para sujetos de investigación*

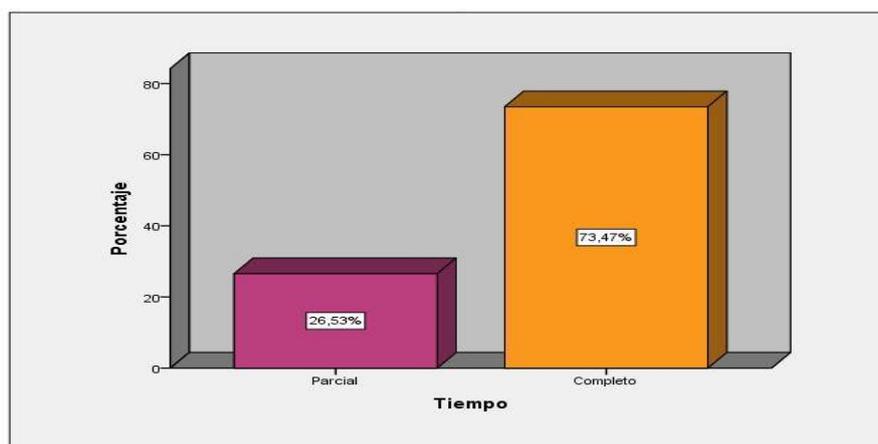
La distribución de los sujetos que participaron en la investigación según el sexo fue: 63,27% hombres y 36,73% mujeres.

**c) Variable sociodemográfica: *Tiempo dedicado a la Actividad Laboral***

La siguiente tabla nos detalla el tiempo dedicado a la actividad laboral para la distribución de los sujetos de investigación

**Tabla N° 12:** Distribución del tiempo dedicado a la actividad laboral para los sujetos de investigación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Parcial	13	26,5	26,5	26,5
Completo	36	73,5	73,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	



**Figura 03:** Distribución del tiempo dedicado a la actividad laboral para los sujetos de investigación

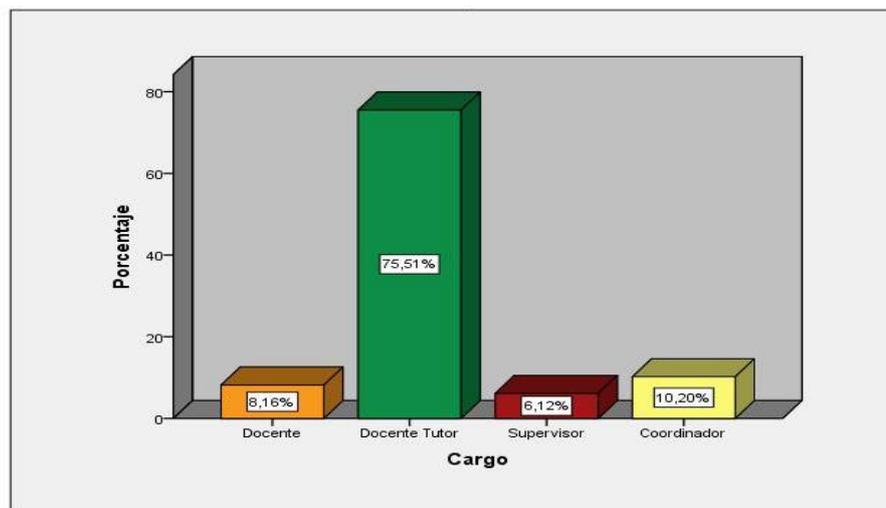
Los resultados de la encuesta aplicada a los sujetos de investigación arrojaron que el 26,53% labora a tiempo parcial y el 73,47% de los mismos, realizan sus labores y actividades a tiempo completo.

**d) Variable sociodemográfica: Cargo que ocupa**

La tabla N° 13 detalla la distribución de los sujetos de investigación según el cargo que ocupan dentro de la institución:

**Tabla N° 13:** Distribución del cargo que ocupan los sujetos de investigación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Docente	4	8,2	8,2	8,2
Docente Tutor	37	75,5	75,5	83,7
Supervisor	3	6,1	6,1	89,8
Coordinador	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	



**Figura N° 04:** Distribución de los sujetos de investigación según el cargo que ocupan dentro de la institución.

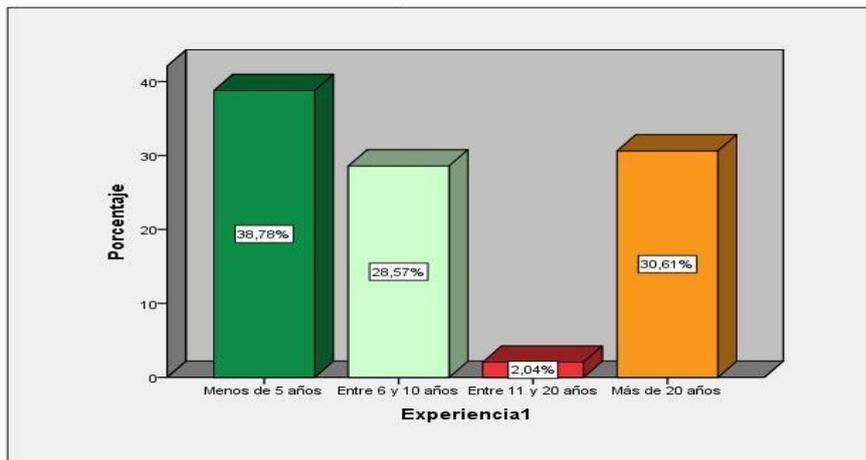
De los sujetos de investigación el 75,51% se desempeñan como docentes tutores, el 10,20% son docentes coordinadores, el 8,16% son sólo docentes, Docentes y el 10,20% se desempeñan como coordinadores dentro de la institución.

**e) Variable sociodemográfica: Experiencia anterior en el cargo**

La siguiente tabla nos detalla la experiencia anterior al cargo que ostentan los sujetos de investigación dentro de la institución.

**Tabla N° 14:** Distribución de los sujetos de investigación según su experiencia anterior al cargo que desempeñan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 5 años	19	38,8	38,8	38,8
	Entre 6 y 10 años	14	28,6	28,6	67,3
	Entre 11 y 20 años	1	2,0	2,0	69,4
	Más de 20 años	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	



**Figura N° 05:** Distribución de los sujetos de investigación según experiencia anterior al cargo que desempeñan

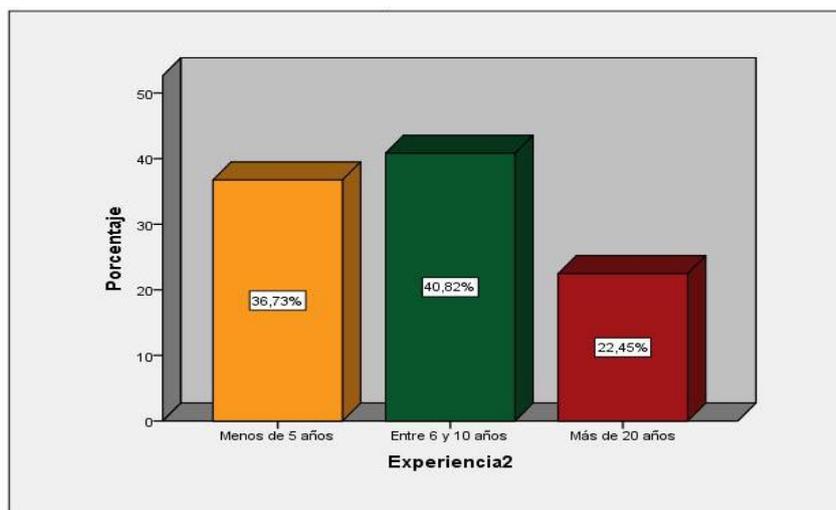
El 38,76% de los sujetos de investigación tiene menos de 5 años como experiencia laboral, el 28,57% tiene entre 6 y 10 años de experiencia anterior al cargo, el 2,04% tiene entre 11 y 20 años de experiencia profesional y el 30,61 tiene más de 20 años de experiencia profesional anterior al cargo.

**f) Variable Sociodemográfica: Experiencia en el cargo que desempeña actualmente**

La siguiente tabla nos detalla la distribución para los sujetos de investigación en cuanto al cargo que desempeñan actualmente en la institución

**Tabla N° 15:** Distribución de los sujetos de investigación según el cargo que desempeñan dentro de la institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Menos de 5 años	18	36,7	36,7	36,7
Entre 6 y 10 años	20	40,8	40,8	77,6
Más de 20 años	11	22,4	22,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	



**Figura N° 06:** Distribución de los sujetos de investigación según el cargo que desempeñan dentro de la institución

De los sujetos de investigación el 40.82% tiene entre 6 y 10 años de experiencia en el cargo que ocupa actualmente, el 36,73% tiene menos de 5 años en el cargo actual y el 22,45% tiene entre 11 y 20 años desempeñándose en el cargo actual.

#### 4.3.2. Resultados de los indicadores de la dimensión Liderazgo Transformacional

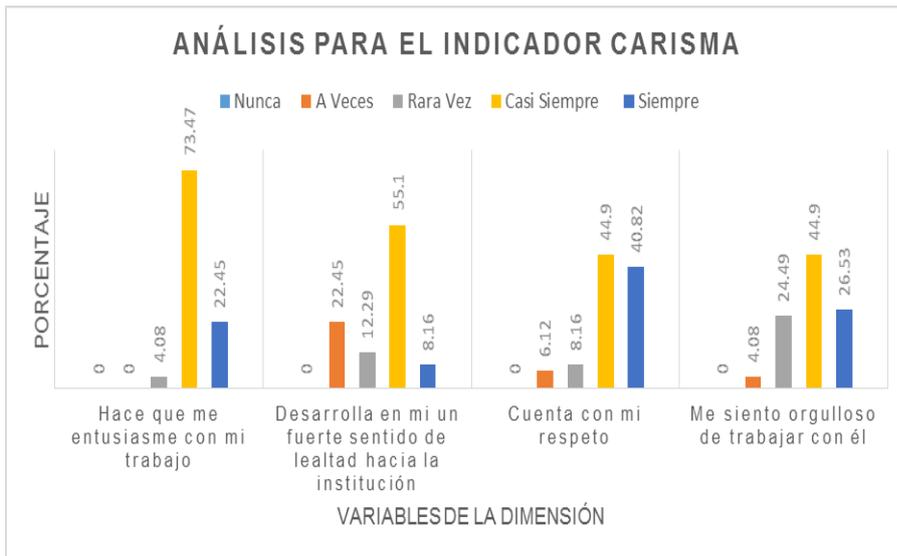
##### a. Resultados del indicador Carisma

**Tabla N° 16:** Análisis y resultados para el indicador Carisma

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Hace que me entusiasme con mi trabajo.	0	0.0%	0	0.0%	2	4.08%	36	73.47%	11	22.45%	49	100%
Desarrolla en mí un fuerte sentido de lealtad hacia la institución.	0	0.0%	11	22.45%	7	14.29%	27	55.10%	4	8.16%	49	100%
Cuenta con mi respeto.	0	0.0%	3	6.12%	4	8.16%	22	44.90%	20	40.82%	49	100%
Ne siento orgulloso de trabajar con él.	0	0.0%	2	4.08%	12	24.49%	22	44.90%	13	26.53%	49	100%
TOTAL	0	0%	16	8.16%	25	12.76%	107	54.59%	48	24.49%	196	100%

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, un 95,92% consideran que casi siempre y siempre el Equipo Directivo del IESTPFFAA hace que se entusiasmen con el trabajo que realizan, siendo esta variable la más representativa para la dimensión analizada.

Asimismo, existe un grupo considerable de 36,74% que afirma que el Equipo Directivo del IESTPFFAA no ha desarrollado en ellos un fuerte sentido de lealtad hacia la institución.



**Figura N° 07:** Análisis y resultados para el indicador Carisma

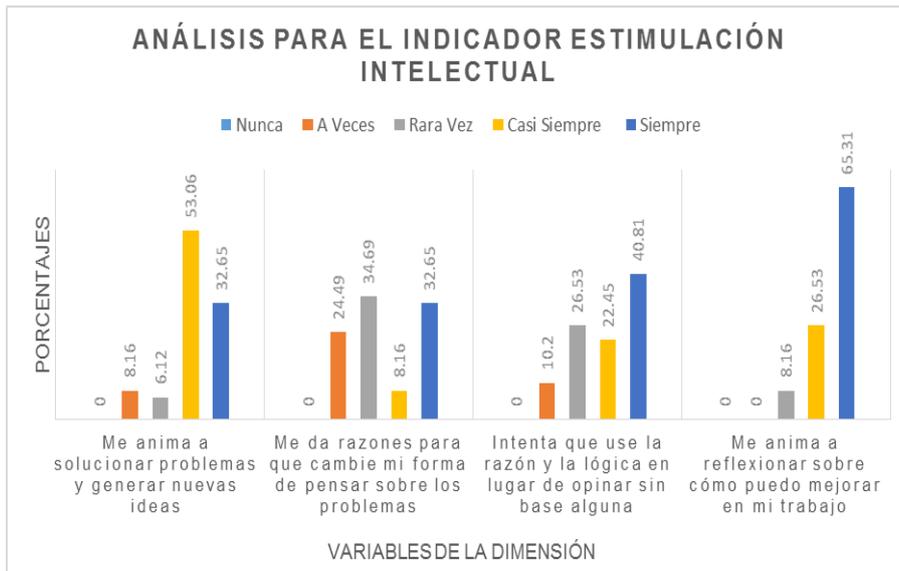
Promedio Ponderado del indicador Carisma: 3,95.

## b. Resultados del indicador Estimulación Intelectual

**Tabla N° 17:** Análisis y resultados para el indicador Estimulación Intelectual

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Me anima a solucionar problemas y generar nuevas ideas.	0	0.0%	4	8.16%	3	6.12%	26	53.06%	16	32.65%	49	100%
Me da razones para que cambie mi forma de pensar sobre los problemas.	0	0.0%	12	24.49%	17	34.69%	4	8.16%	16	32.65%	49	100%
Intenta que use la razón y la lógica en lugar de opinar sin base alguna.	0	0.0%	5	10.20%	13	26.53%	11	22.45%	20	40.81%	49	100%
Me anima a reflexionar sobre cómo puedo mejorar en mi trabajo.	0	0.0%	0	0.0%	4	8.16%	13	26.53%	32	65.31%	49	100%
TOTAL	0	0%	21	10.71%	37	18.88%	54	27.55%	84	42.86%	196	100%

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, un 91,84% señala que casi siempre y siempre el Equipo Directivo los anima a reflexionar sobre cómo pueden mejorar en su trabajo, en cambio, el 59,18% señala que pocas veces o raras veces les da razones para que cambien la forma de pensar sobre los problemas.



**Figura N° 08:** Análisis y resultados para el indicador Estimulación Intelectual

Promedio Ponderado del indicador Estimulación Intelectual: 4,02.

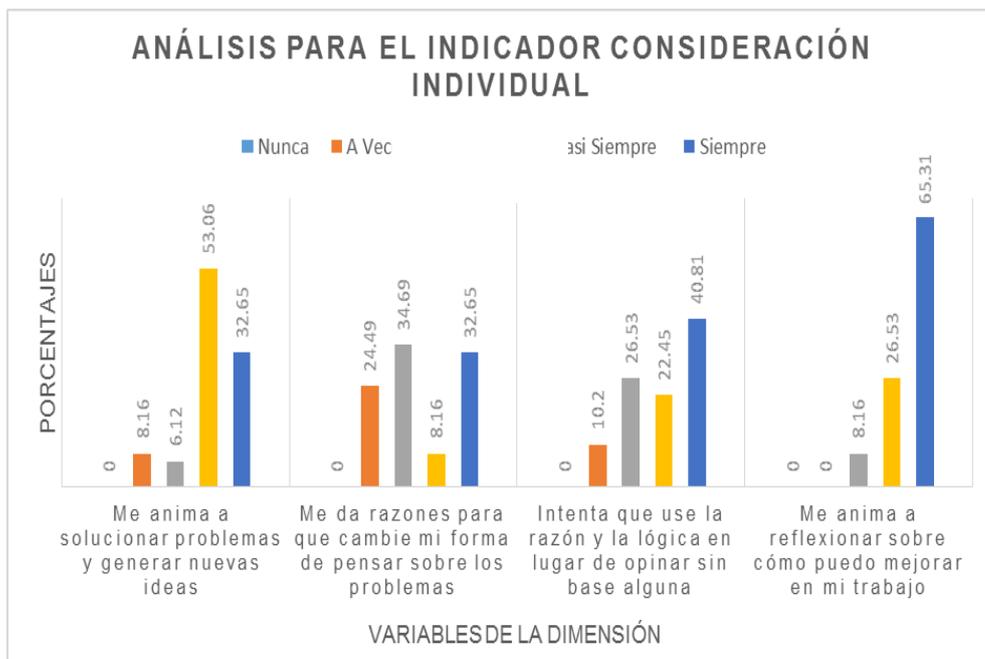
**c. Resultados del indicador Consideración Individual**

**Tabla N° 18:** Análisis y resultados para el indicador Consideración Individual

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Me comunica sobre las decisiones que afectan mi trabajo	1	2.04%	4	8.16%	13	26.53%	25	51.02%	6	12.24%	49	100%
Me explica las razones de los programas, prácticas, etc	0	0.0%	0	0.0%	7	14.29%	35	71.42%	7	14.29%	49	100%
Ayuda a los docentes recién llegados	0	0.0%	0	0.0%	6	12.24%	32	65.31%	11	22.45%	49	100%
Cuando evalúa se fija más en lo positivo	0	0.0%	1	2.04%	3	6.12%	21	42.86%	24	48.98%	49	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0.51%</b>	<b>5</b>	<b>2.55%</b>	<b>29</b>	<b>14.80%</b>	<b>113</b>	<b>57.65%</b>	<b>48</b>	<b>24.49%</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, un 91,84% considera que el Equipo Directivo siempre y casi siempre se fija más en lo positivo cuando éste realiza algún proceso de evaluación.

Asimismo, un 36,73% señala que nunca, a veces o rara vez el Equipo Directivo les comunica aquéllas decisiones que afectan en su trabajo.



**Figura N° 09:** Análisis y resultados para el indicador Consideración Individual

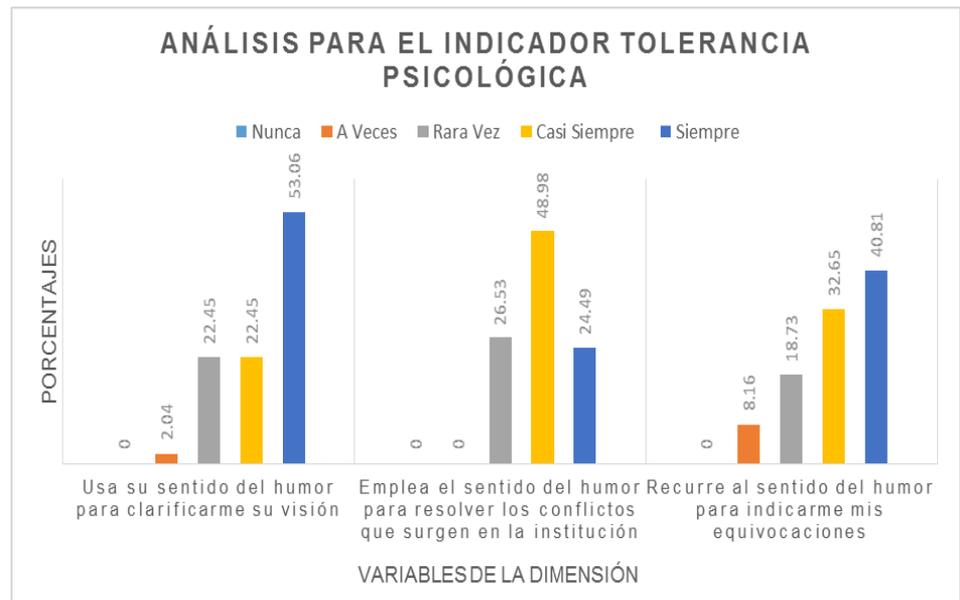
Promedio Ponderado del indicador Consideración Individual: 4,03.

**d. Resultados del indicador Tolerancia Psicológica**

**Tabla N° 19:** Análisis y resultados para el indicador Tolerancia Psicológica

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Usa su sentido del humor para clarificarme su visión	0	0.0%	1	2.04%	11	22.45%	11	22.45%	26	53.06%	49	100%
Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos que surgen en la institución	0	0.0%	0	0.0%	13	26.53%	24	48.98%	12	24.49%	49	100%
Recurre al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones	0	0.0%	4	8.16%	9	18.37%	16	32.65%	20	40.82%	49	100%
TOTAL	0	0%	5	3.40%	33	22.45%	51	34.69%	58	39.46%	147	100%

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, un 75,51% considera que casi siempre y siempre prevalece en el Equipo Directivo del IESTPFFAA el sentido del humor para clarificarles su visión. Sin embargo, un 26,53% coinciden en que nunca, a veces o raras veces el Equipo Directivo emplea el sentido del humor para resolver los conflictos que surgen en la institución así como para indicarme mis equivocaciones.



**Figura N° 10:** Análisis y resultados para el indicador Tolerancia Psicológica

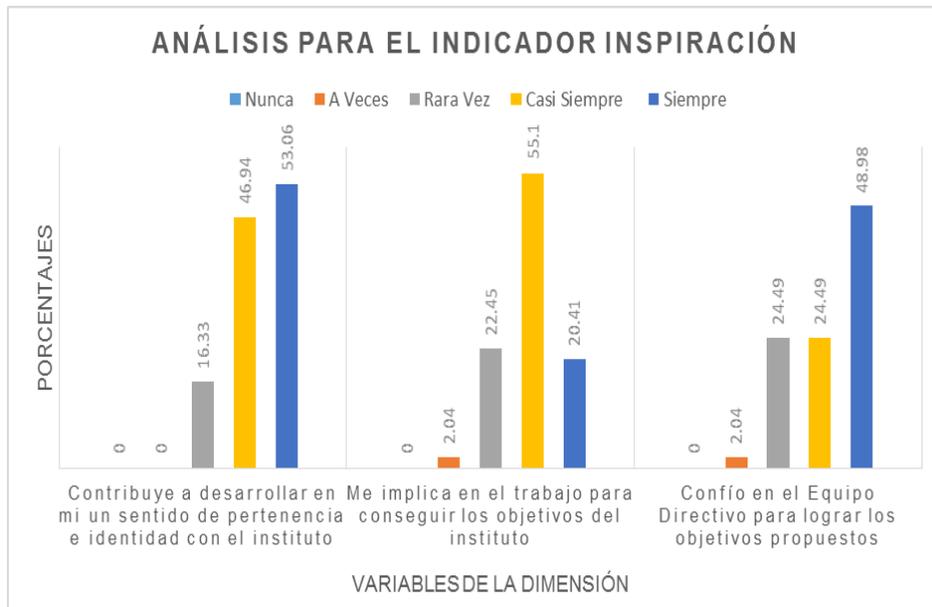
Promedio Ponderado del indicador Tolerancia Psicológica: 4,10.

**e. Resultados del indicador Inspiración**

**Tabla N° 20:** Análisis y resultados para el indicador Inspiración

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Contribuye a desarrollar en mi un sentido de pertenencia e identidad con el instituto	0	0.0%	0	0.0%	8	16.33%	23	46.94%	18	36.73%	49	100%
Me implica en el trabajo para conseguir los objetivos del instituto	0	0.0%	1	2.04%	11	22.45%	27	55.10%	10	20.41%	49	100%
Confío en el equipo directivo para lograr los objetivos propuestos	0	0.0%	1	2.04%	12	24.49%	12	24.49%	24	48.98%	49	100%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>1.36%</b>	<b>31</b>	<b>21.09%</b>	<b>62</b>	<b>42.18%</b>	<b>52</b>	<b>35.37%</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, un 83,67 % considera que casi siempre y siempre el Equipo Directivo contribuye a desarrollar en ellos un sentido de pertenencia e identidad con el instituto. Asimismo, existe un 26,53% señala que nunca, rara vez o a veces confían en ellos para lograr los objetivos propuestos.



**Figura N° 11:** Análisis y resultados para el indicador *Inspiración*

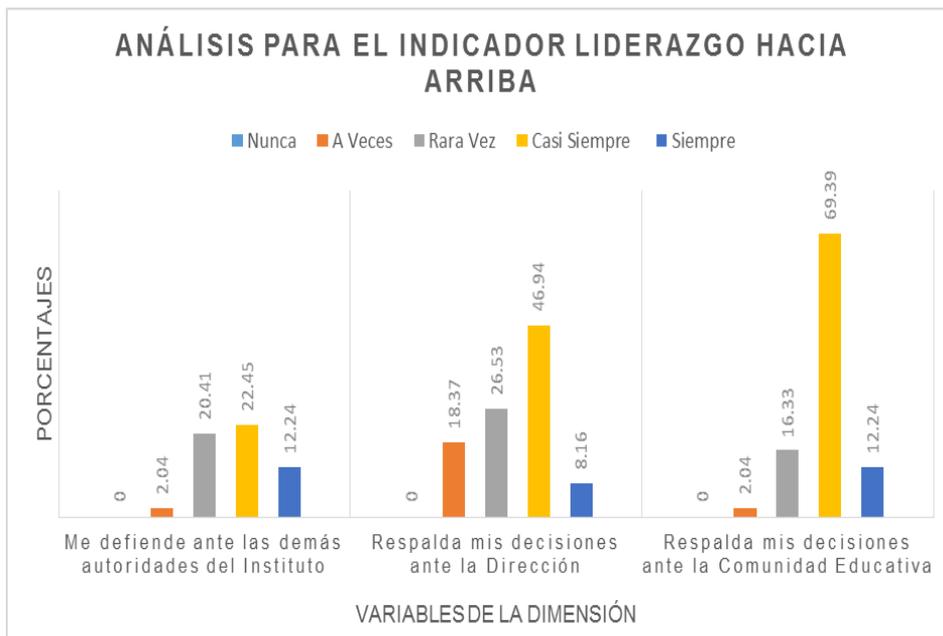
Promedio Ponderado del indicador Consideración Individual: 4,12.

**f. Resultados del indicador Liderazgo Hacia Arriba**

**Tabla N° 21:** Análisis y resultados para el indicador Liderazgo hacia arriba

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Me defiende ante las demás autoridades del instituto	0	0.0%	1	2.04%	10	20.41%	32	65.31%	6	12.24%	49	100%
Respalda mis acciones / decisiones ante la Dirección	0	0.0%	9	18.37%	13	26.53%	23	46.94%	4	8.16%	49	100%
Respalda mis decisiones ante la Comunidad Educativa	0	0.0%	1	2.04%	8	16.33%	34	69.39%	6	12.24%	49	100%
TOTAL	0	0%	11	7.48%	31	21.09%	89	60.54%	16	10.88%	147	100%

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, un 81,63 % considera el Equipo Directivo casi siempre y siempre respalda sus decisiones ante la Comunidad Educativa. Asimismo, un 44,9% de los encuestados señala que el Equipo Directivo nunca, rara vez y a veces respalda las decisiones ante la Dirección del instituto.



**Figura N° 12:** Análisis y resultados para el indicador Liderazgo hacia arriba

Promedio Ponderado del indicador Liderazgo hacia arriba: 3,75.

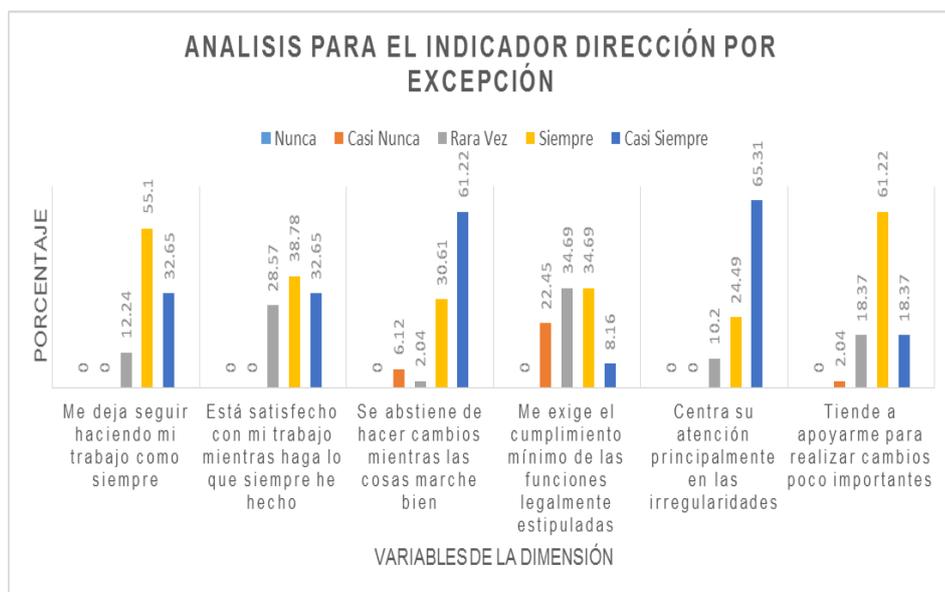
### 4.3.3. Resultados de los indicadores de la dimensión Liderazgo Transaccional

#### a. Resultados del indicador Dirección por Excepción

**Tabla N° 22:** Análisis y resultados del indicador Dirección por Excepción

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Me deja seguir haciendo mi trabajo como siempre	0	0.0%	0	0.0%	6	12.24%	27	55.10%	16	32.65%	49	100%
Está satisfecho con mi trabajo mientras haga lo que siempre he hecho	0	0.0%	0	0.0%	14	28.57%	19	38.78%	16	32.65%	49	100%
Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marche bien	0	0.0%	3	6.12%	1	2.04%	15	30.61%	30	61.22%	49	100%
Me exige el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas	0	0.0%	11	22.45%	17	34.69%	17	34.69%	4	8.16%	49	100%
Centra su atención principalmente en las irregularidades	0	0.0%	0	0.0%	5	10.20%	12	24.49%	32	65.31%	49	100%
Tiende a apoyarme para realizar cambios poco importantes	0	0.0%	1	2.04%	9	18.37%	30	61.22%	9	18.37%	49	100%
TOTAL	0	0%	15	5.10%	52	17.69%	120	40.82%	107	36.39%	294	100%

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, un 91,83 % señala que el Equipo Directivo del instituto casi siempre y siempre se abstienen de hacer cambios mientras las cosas marchen bien. Por otro lado, un 57,14% de los encuestados señalan que nunca, rara vez y a veces el Equipo Directivo del IESTPFFAA les exige el cumplimiento de las funciones legalmente estipuladas.



**Figura N° 13:** Análisis y resultados del indicador Dirección por Excepción

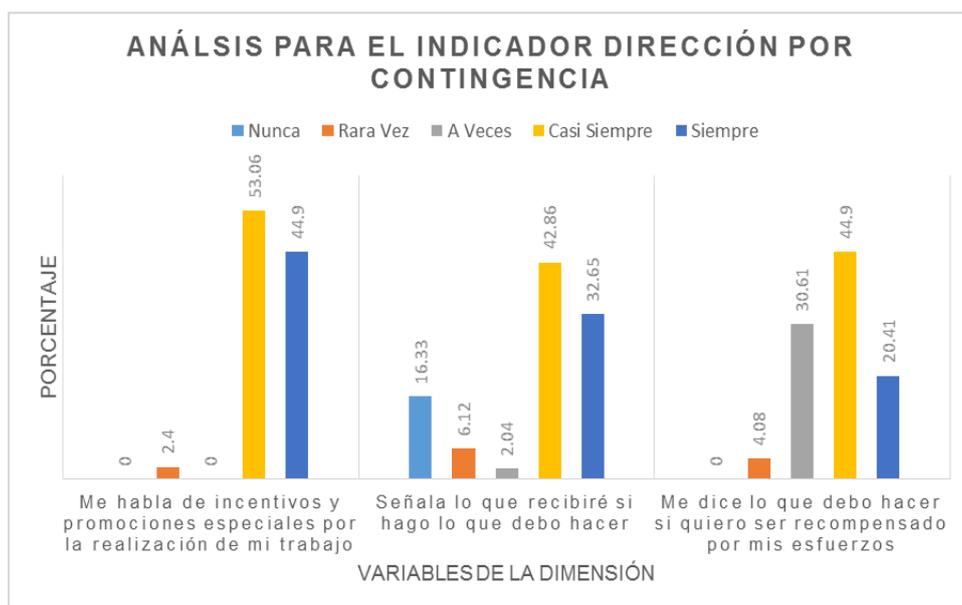
Promedio Ponderado del indicador Dirección por Excepción: 4,08.

**b. Resultados del indicador Dirección por Contingencia**

**Tabla N° 23:** Análisis y resultados para el indicador Dirección por Contingencia

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Me habla de incentivos y promociones especiales por la realización de mi trabajo	0	0.0%	1	2.04%	0	0.0%	26	53.06%	22	44.90%	49	100%
Señala lo que recibiré si hago lo que debo hacer	8	16.33%	3	6.12%	1	2.04%	21	42.86%	16	32.65%	49	100%
Me dice lo que debo hacer si quiero ser recompensado por mis esfuerzos	0	0.0%	2	4.08%	15	30.61%	22	44.90%	10	20.41%	49	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>5.44%</b>	<b>6</b>	<b>4.08%</b>	<b>16</b>	<b>10.88%</b>	<b>69</b>	<b>46.94%</b>	<b>48</b>	<b>32.65%</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, un 97,96 % coinciden en señalar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA siempre y casi siempre les habla de incentivos y promociones especiales por la realización de su trabajo, mientras que un 34,69% señala que el Equipo Directivo del instituto nunca, rara vez y a veces les dice lo que deben hacer si quieren ser recompensados por sus esfuerzos.



**Figura N° 14:** Análisis y resultados para el indicador Dirección por Contingencia

Promedio Ponderado del indicador Dirección por Contingencia:  
3.92

#### 4.3.4. Resultados de los indicadores de la dimensión Liderazgo Instruccional

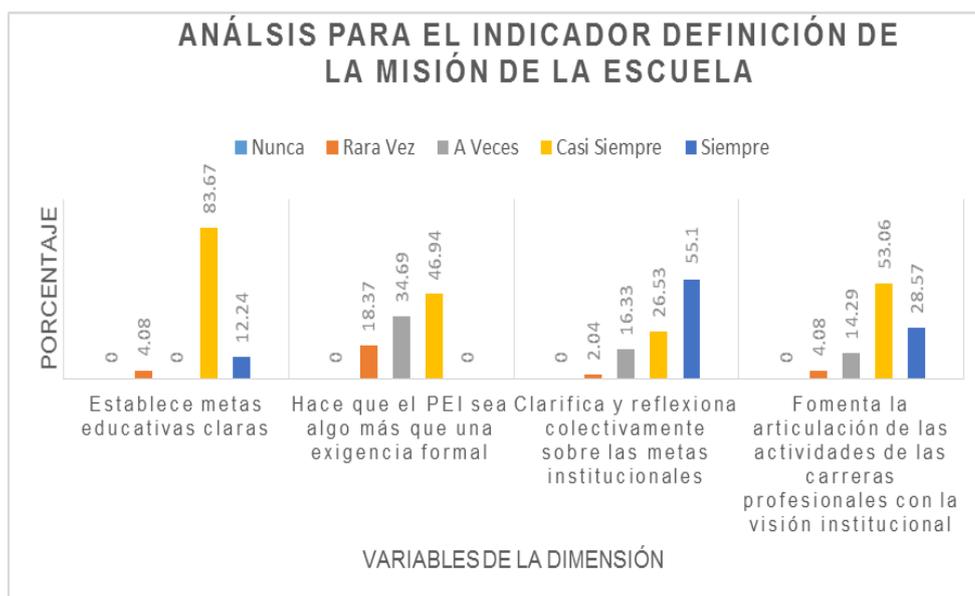
##### a. Resultados del indicador Definición de la Misión de la Escuela

**Tabla N° 24:** Análisis y resultados para el indicador Definición de la Misión de la Escuela

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Establece metas educativas claras	0	0.0%	2	4.08%	0	0.0%	41	83.67%	6	12.24%	49	100%
Hace que el PEI sea algo más que una exigencia formal	0	0.0%	9	18.37%	17	34.69%	23	46.94%	0	0.0%	49	100%
Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas institucionales	0	0.0%	1	2.04%	8	16.33%	13	26.53%	27	55.10%	49	100%
Fomenta la articulación de las actividades de las carreras profesionales con la visión institucional	0	0.0%	2	4.08%	7	14.29%	26	53.06%	14	28.57%	49	100%
TOTAL	0	0%	14	7.14%	32	16.33%	103	52.55%	47	23.98%	196	100%

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, un 95,91% señala que el Equipo Directivo del IESTPFFAA siempre y casi siempre les establece metas educativas claras para el ejercicio de sus funciones.

Asimismo, un 53,06% de los encuestados señalan que nunca, rara vez y a veces, el Equipo Directivo del instituto hace que el PEI sea algo más que una exigencia formal.



**Figura N° 15:** Análisis y resultados para el indicador Definición de la Misión de la Escuela

Promedio Ponderado del indicador Definición de la Misión de la Escuela: 3,93

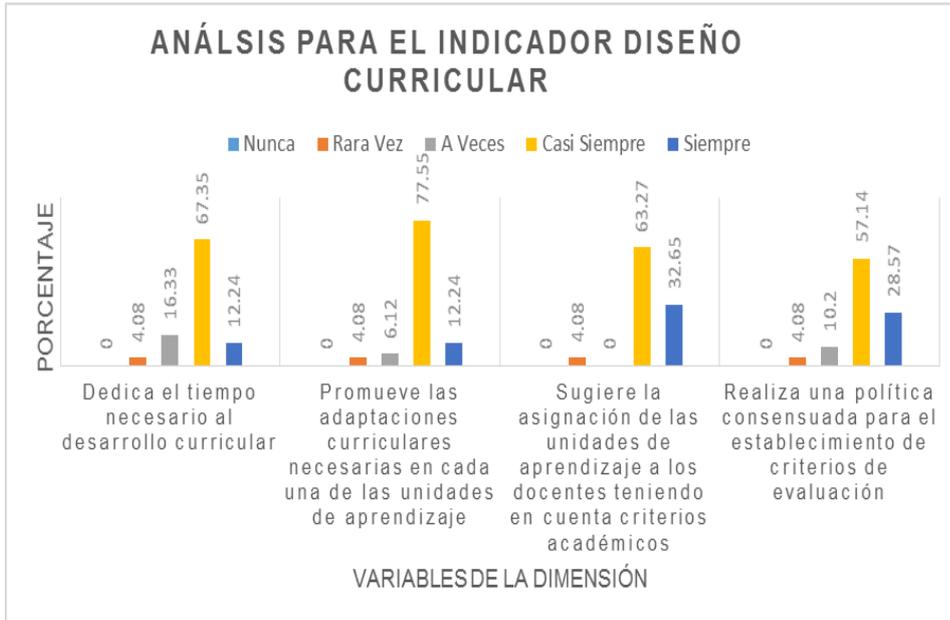
**b. Resultados del indicador Diseño Curricular**

**Tabla N° 25:** Análisis y resultados para el indicador Diseño Curricular

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Dedica el tiempo necesario al desarrollo curricular	0	0.0%	2	4.08%	8	16.33%	33	67.35%	6	12.24%	49	100%
Promueve las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las unidades de aprendizaje	0	0.0%	2	4.08%	3	6.12%	38	77.55%	6	12.24%	49	100%
Sugiere la asignación de las unidades de aprendizaje a los docentes teniendo en cuenta criterios académicos	0	0.0%	2	4.08%	0	0.0%	31	63.27%	16	32.65%	49	100%
Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación	0	0.0%	2	4.08%	5	10.20%	28	57.14%	14	28.57%	49	100%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>8</b>	<b>4.08%</b>	<b>16</b>	<b>8.16%</b>	<b>130</b>	<b>66.33%</b>	<b>42</b>	<b>21.43%</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, un 95,92% considera el Equipo Directivo del IESTPFFAA siempre y casi siempre sugieren la asignación de las unidades de aprendizaje a los docentes teniendo en cuenta criterios académicos.

Asimismo, para el 20,41% de los encuestados el Equipo Directivo del instituto nunca, rara vez y a veces le dedica tiempo necesario al desarrollo curricular.



**Figura N° 16:** Análisis y resultados para el indicador Diseño Curricular

Promedio Ponderado del indicador Diseño Curricular: 4,05.

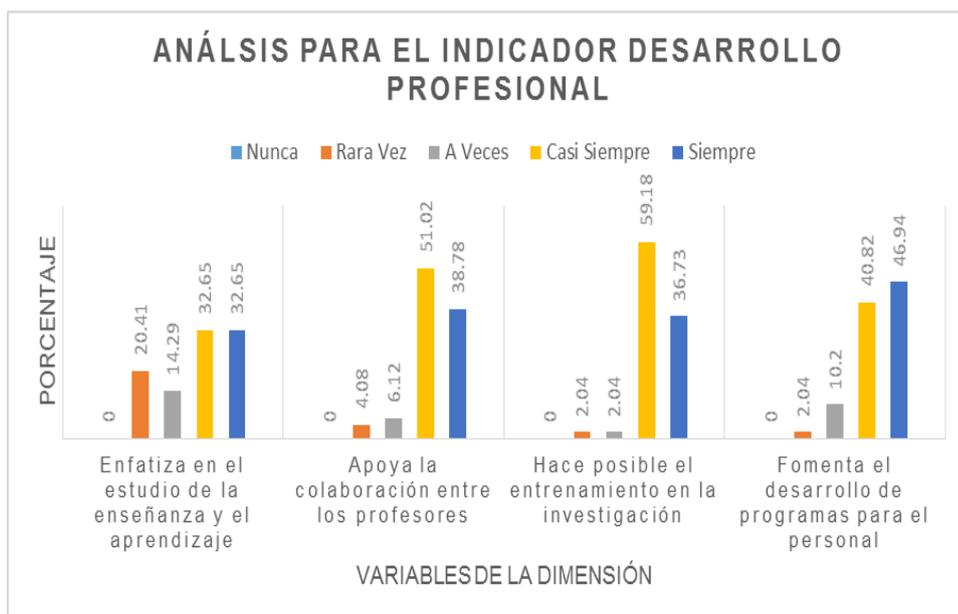
### c. Resultados del indicador Desarrollo Profesional

**Tabla N° 26:** Análisis y resultados para el indicador Desarrollo Profesional

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Enfatiza en el estudio de la enseñanza y el aprendizaje	0	0.0%	10	20.41%	7	14.29%	16	32.65%	16	32.65%	49	100%
Apoya la colaboración entre los profesores	0	0.0%	2	4.08%	3	6.12%	25	51.02%	19	38.78%	49	100%
Hace posible el entrenamiento en la investigación	0	0.0%	1	2.04%	1	2.04%	29	59.18%	18	36.73%	49	100%
Fomenta el desarrollo de programas para el personal en las áreas de estrategias de enseñanza, habilidades directivas, etc.	0	0.0%	1	2.04%	5	10.20%	20	40.82%	23	46.94%	49	100%
TOTAL	0	0%	14	7.14%	16	8.16%	90	45.92%	76	38.78%	196	100%

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, un 95,91 % considera que el Equipo Directivo del IESTPFFAA siempre y casi siempre hace posible que prevalezca en ellos el entrenamiento y la investigación.

Asimismo, un 34,7% de la muestra señala que nunca, rara vez y a veces el Equipo Directivo enfatiza en el estudio de la enseñanza y el aprendizaje.



**Figura N° 17:** Análisis y resultados para el indicador Desarrollo Profesional

Promedio Ponderado del indicador Desarrollo Profesional: 4,16

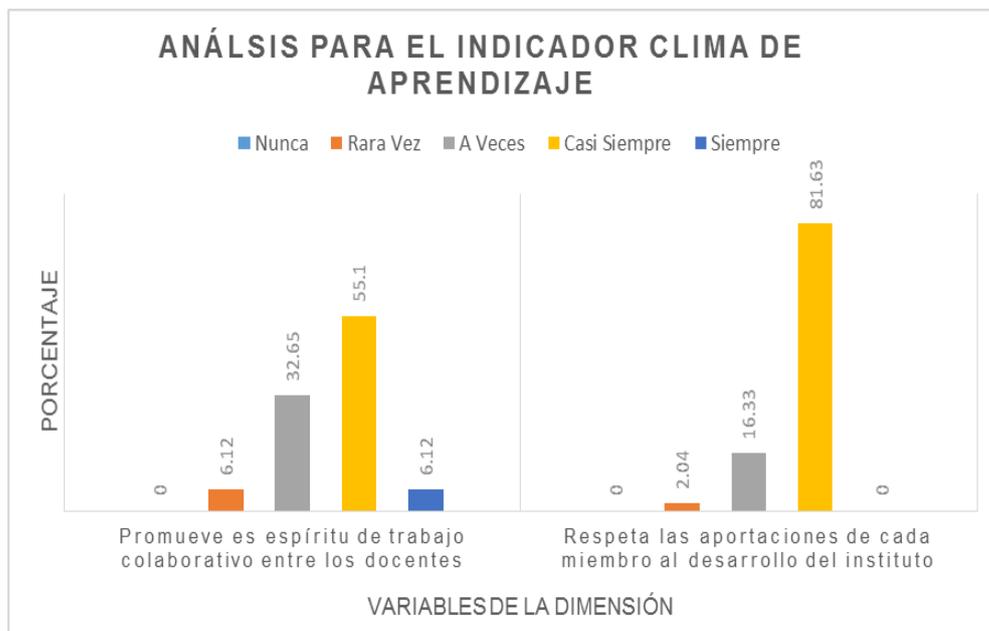
**d. Resultados para el indicador Clima de Aprendizaje**

**Tabla N° 27:** Análisis y resultados para el indicador Clima de Aprendizaje

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Promueve el espíritu de trabajo colaborativo entre los docentes	0	0.0%	3	6.12%	16	32.65%	27	55.10%	3	6.12%	49	100%
Respetar las aportaciones de cada miembro al desarrollo del instituto	0	0.0%	1	2.04%	8	16.33%	40	81.63%	0	0.0%	49	100%
TOTAL	0	0%	4	4.08%	24	24.49%	67	68.37%	3	3.06%	98	100%

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, el 81,63 % siempre y casi siempre considera que el Equipo Directivo del IESTPFFAA respeta las aportaciones de cada miembro al desarrollo del instituto.

Asimismo, el 38,77% señala que nunca, rara vez y a veces el Equipo Directivo promueve el espíritu de trabajo colaborativo entre los docentes.



**Figura N° 18:** Análisis y resultados para el indicador Clima de Aprendizaje

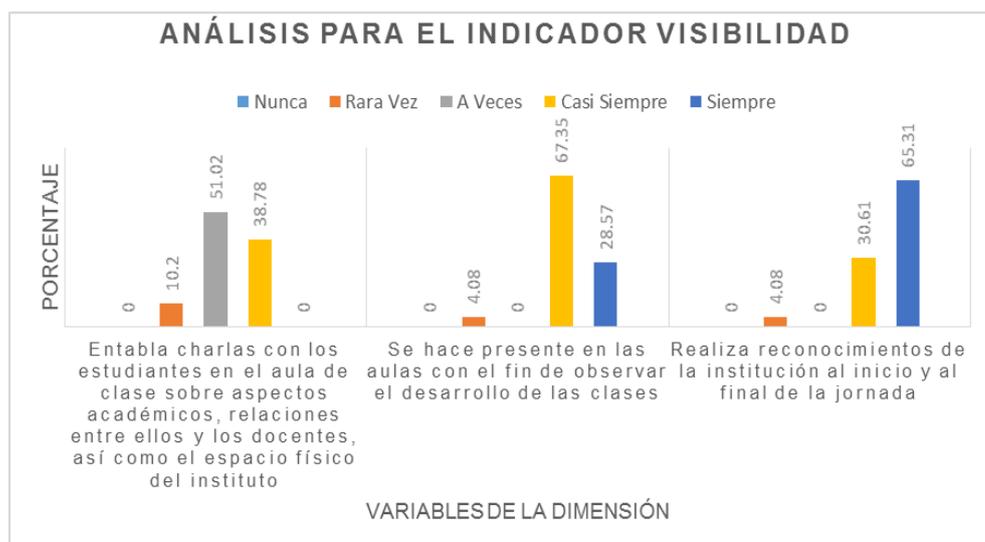
Promedio Ponderado del indicador Clima de Aprendizaje: 3,70

### e. Resultados para el indicador Visibilidad

**Tabla N° 28:** Análisis y resultados del indicador Visibilidad

ITEM	1		2		3		4		5		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Entabla charlas con los estudiantes en el aula de clase sobre aspectos académicos, relaciones entre ellos y los docentes, así como el espacio físico del instituto	0	0.0%	5	10.20%	25	51.02%	19	38.78%	0	0.0%	49	100%
Se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases	0	0.0%	2	4.08%	0	0.0%	33	67.35%	14	28.57%	49	100%
Realiza reconocimientos de la institución al inicio y al final de la jornada	0	0.0%	2	4.08%	0	0.0%	15	30.61%	32	65.31%	49	100%
<b>TOTAL</b>	0	0%	9	6.12%	25	17.1%	67	45.58%	46	31.29%	147	100%

Los resultados obtenidos nos permiten apreciar que del total de los sujetos de investigación, un 95,92 % considera que el Equipo Directivo del IESTPFFAA siempre y casi siempre se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases así como realiza reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada. Asimismo, el 61,22 % de la muestra nunca, rara vez y a veces entabla charlas sobre aspectos económicos, relaciones entre ellos y los docentes, así como el espacio físico del instituto.



**Figura N° 19:** Análisis y resultados del indicador Visibilidad

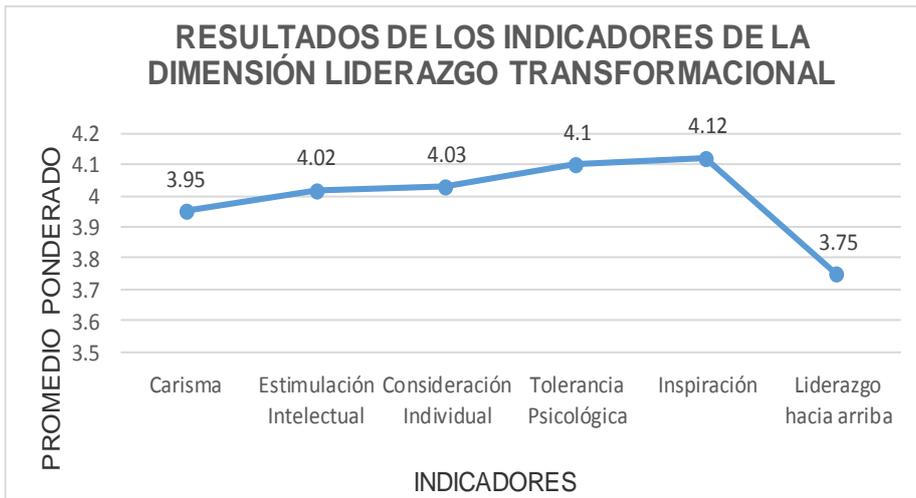
Promedio Ponderado del indicador Visibilidad: 4.02

#### 4.3.5. Resultados de los estilos de liderazgo que prevalecen en el Equipo Directivo del IESTPFFAA

**Tabla N° 29:** Promedio ponderado de la dimensión Liderazgo Transformacional

<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Promedio Ponderado</b>
Carisma	3,95
Estimulación Intelectual	4,02
Consideración Individual	4,03
Tolerancia Psicológica	4,10
Inspiración	4,12
Liderazgo hacia Arriba	3,75
<b>Promedio de la Dimensión</b>	<b>3,99</b>

La tabla nos indica el promedio ponderado de cada uno de los indicadores de la Dimensión Liderazgo Transformacional, resaltando el indicador Inspiración con 4,12 puntos y teniendo el puntaje más bajo el indicador Liderazgo hacia Arriba con 3,75 puntos.

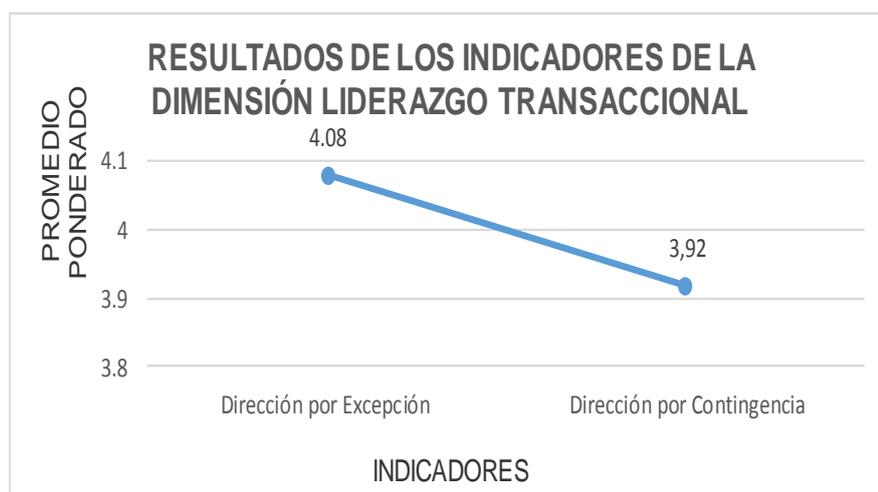


*Figura N° 20: Resultados de los indicadores para la Dimensión Liderazgo Transformacional*

**Tabla N° 30:** Promedio ponderado de la dimensión Liderazgo Transaccional

<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Promedio Ponderado</b>
Dirección por Excepción	4,08
Dirección por Contingencia	3,92
<b>Promedio de la Dimensión</b>	<b>4,00</b>

En la presente tabla podemos apreciar los promedios ponderados de los indicadores de la Dimensión Liderazgo Transaccional, siendo el más bajo, el asignado para el indicador Dirección por Contingencia con 3,92 puntos y 4,08 para el indicador Dirección por Excepción.

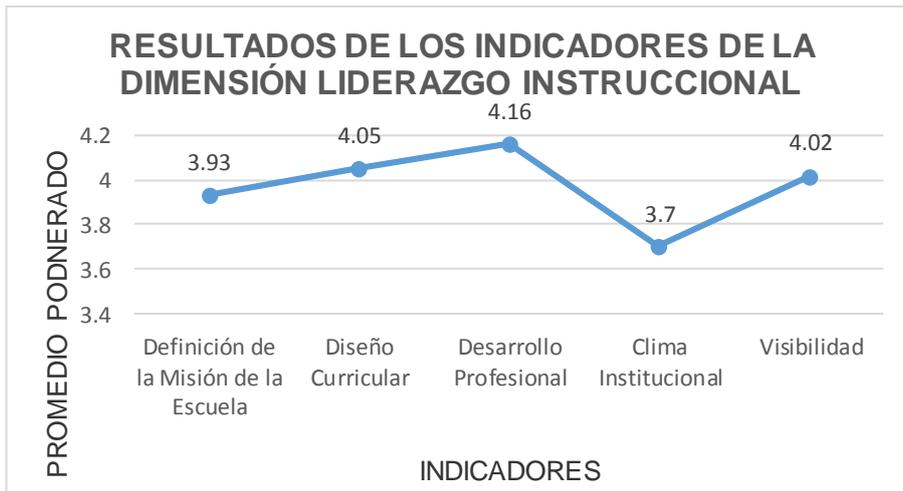


**Figura N° 21:** Resultados de los indicadores para la Dimensión Liderazgo Transaccional

**Tabla N° 31:** Promedio ponderado de la dimensión Liderazgo Instruccional

<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO INSTRUCCIONAL</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Promedio Ponderado</b>
Definición de la Misión de la Escuela	3,93
Diseño Curricular	4,05
Desarrollo Profesional	4,16
Clima Institucional	3,70
Visibilidad	4,02
<b>Promedio de la Dimensión</b>	<b>3,97</b>

En la tabla 31 podemos observar los resultados de los indicadores que corresponden a la Dimensión Liderazgo Instruccional, siendo el indicador Clima Institucional el que tiene menor puntuación en el promedio ponderado, 3,70 y el indicador Desarrollo Profesional 4,16, el que tiene mayor promedio ponderado.



**Figura 22:** Resultados de los indicadores para la Dimensión Liderazgo Instruccional

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos apreciar que de las tres dimensiones analizadas, la dimensión Liderazgo Transaccional es aquella que ha obtenido la mayor puntuación con relación al Promedio Ponderado, es decir, 4.0, versus el Liderazgo Transformacional que ha obtenido un Promedio Ponderado de 3.99 y el Liderazgo Instruccional con un Promedio Ponderado de 3.97.

En consecuencia, podemos inferir que este tipo de liderazgo establece como base primordial “la transacción” o el intercambio, es decir, en el liderazgo transaccional, los trabajadores ofrecen sus servicios a cambio de un beneficio o salario. Por su parte, el líder identifica lo que desea conseguir y les proporciona a sus seguidores todos los medios y recursos necesarios para conseguirlo, estableciendo un sistema de intereses y recompensas.

#### 4.4. Discusión de los Resultados por Indicadores

##### 4.4.1. Liderazgo Transformacional

- Respecto a la Dimensión Carisma, podemos señalar que el Equipo Directivo se preocupa porque sus colaboradores se entusiasmen con el trabajo que realizan. En este sentido, Bernal (2000), define que carisma es la capacidad de

entusiasmar y transmitir confianza y respeto, es decir, el líder actúa de tal manera que sus seguidores sienten admiración por él y buscan imitarlo, convirtiéndose en un modelo idealizado con alto grado de poder simbólico.

- Con relación a los resultados obtenidos para el indicador Estimulación Intelectual, podemos mencionar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA anima a sus colaboradores a reflexionar sobre cómo pueden mejorar en su trabajo.

Así, podemos reforzarlo con lo señalado por Ramos (2005), al decir que la estimulación intelectual es el grado por el cual el líder motiva a los subordinados a pensar una y otra vez el modo en que tienen para realizar las cosas, promoviendo la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas (...)

- El indicador Consideración Individual determinó que el Equipo Directivo del IESTPFFAA al realizar los procesos de evaluación, aprecia más los aspectos positivos que los negativos en sus colaboradores.

Este aspecto se alinea a lo definido por Ramos (2005), el cual señala que el líder presta atención y apoyo a las necesidades individuales de cada miembro de su equipo para mejorar su desempeño.

- El indicador Tolerancia Psicológica reflejó que, en el Equipo Directivo del IESTPFFAA siempre prevalece el sentido del humor para clarificar su visión, refrendando lo señalado por Fernández (2014), el cual afirma que el líder es capaz de utilizar el sentido del humor como recurso para enfrentar situaciones probables de conflicto.
- Respecto al indicador Inspiración, podemos apreciar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA contribuye a desarrollar en sus colaboradores el sentido de pertenencia e identidad con el instituto.

Al respecto Ramos (2005), manifiesta que los líderes motivan e inspiran a su equipo, informándoles de lo que es necesario y estimulándolos para la realización de su trabajo.

- Con relación a los resultados obtenidos para el indicador Liderazgo hacia Arriba, podemos afirmar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA brinda respaldo a las decisiones que toman sus colaboradores, ante los miembros de la Comunidad Educativa.

En este aspecto, la teoría revisada para la presente investigación señala que el comportamiento de los líderes está orientado hacia la defensa de los docentes ante las diferentes estancias administrativas.

#### **4.4.2. Liderazgo Transaccional**

- Los resultados obtenidos para el indicador Dirección por Excepción nos permiten apreciar que el Equipo Directivo del instituto se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.

Estos resultados, comparados con la teoría hacen referencia a que el líder busca, pasiva o activamente, sólo resolver los problemas que encuentra o aquellos que su personal le presenta, actuando sólo cuando existe la necesidad.

- Con relación a los resultados obtenidos en el indicador Dirección por Contingencia, podemos afirmar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA permanentemente les habla de incentivos y promociones especiales por la realización de su trabajo, es decir, el líder asume un rol más activo y promueve la motivación del personal a su cargo a través de un sistema de recompensas; condicionadas al cumplimiento de metas específicas incrementando su productividad.

### 4.4.3. Liderazgo Instruccional

- El indicador Definición de la Misión de la Escuela, nos permite apreciar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA establece metas educativas claras para el ejercicio de sus funciones. En este sentido Chamorro (2005) destaca que el Director-Líder construye una visión colectiva de la escuela, establece y clarifica metas referidas a la enseñanza y el aprendizaje y realiza acciones que aseguren que cada uno comprenda y comparta las metas.
- Para el indicador Diseño Curricular, podemos afirmar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA sugiere la asignación de las unidades de aprendizaje a los docentes teniendo en cuenta criterios académicos.

En ese sentido, de acuerdo con Chamorro (2005), podemos señalar que “El director-líder pone especial cuidado en todas las variables organizativas que potencian o dificultan el trabajo en las aulas, como la coordinación curricular, horarios, adscripciones a grupos, equipos docente, etc.” (p.172).

- Respecto al indicador Desarrollo Profesional podemos afirmar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA hace que prevalezca en sus colaboradores el entrenamiento y la investigación, es decir, que de acuerdo a la teoría revisada el líder tiende a apoyar, orientar y asesorar al equipo docente en el desarrollo de los programas, los cuales pueden ser educativos o estar relacionados con actividades extracurriculares.
- Con relación a la Dimensión Clima Institucional, los resultados obtenidos nos permiten apreciar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA respeta las aportaciones de los miembros, al desarrollo del instituto.

En ese sentido, referimos a Bolívar (2010), citado por Weinstein, (2009), quien señala que el clima institucional “consiste en vincular el liderazgo con el aprendizaje del

alumnado, tomando como núcleo de acción la calidad de la enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos”. (p.15).

- Los resultados obtenidos en el indicador visibilidad nos permiten apreciar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases y realiza reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada. Al respecto, Chamorro (2005) sostiene que el “líder hace presencia visible en los pasillos de la escuela, realiza visitas formales a las aulas, está en constante comunicación con el profesorado a quienes da rápidas respuestas a sus requerimientos”. (p. 172)

#### **4.5. Análisis de los Resultados por Dimensión**

- Con relación al Liderazgo Transformacional:

Podemos señalar esta dimensión permite realizar un cambio valioso y positivo en las personas, es decir, transformarlas, con la finalidad de ayudar a los demás y a alentarlas a vivir en armonía.

En estos resultados se puede apreciar que se aplica cabalmente la definición de Blass (1985), el cual determina que “el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad” (p.20).

Asimismo, de esta dimensión, el indicador Inspiración es aquél que tiene mayor puntuación, alcanzando 4.12. Al respecto, podemos señalar que la inspiración es el grado en que el líder articula una visión que es atractiva y estimulante para los seguidores, es decir, que utilizan un nivel de motivación para transmitir a los seguidores optimismo y comunicar los objetivos a futuro.

Ramos (2005), manifiesta con relación a la Inspiración, que “los líderes motivan e inspiran a su equipo informándoles de lo que es necesario hacer y estimulándolos para la realización de su trabajo”. (p. 87).

Por otro lado, el indicador más bajo para la dimensión Liderazgo Transformacional es el Liderazgo hacia arriba, es decir, aquel tipo de liderazgo que promueve la defensa de los docentes ante cualquier instancia administrativa superior.

En consecuencia, el Equipo Directivo del IESTPFFAA busca inspirar permanentemente a sus colaboradores a pesar que sienten que no reciben mucho apoyo ante las instancias superiores administrativas.

- Con relación a la Dimensión Liderazgo Transaccional:

El análisis de la dimensión Liderazgo Transaccional, el cual señala según Gutiérrez que “es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguido” (p.2); podemos señalar que el indicador Dirección por Excepción es aquél que ha obtenido la mayor puntuación, es decir, 4.08.

En ese sentido, se afirma que el líder transaccional busca, pasiva o activamente, sólo resolver los problemas que encuentra o aquellos que su personal le presenta, actuando cuando existe la necesidad. Asimismo, la característica principal de dirección por excepción puede presentarse de modo activo y pasivo.

Activo cuando interviene el líder, es decir concentra su atención en fracasos para lograr establecer pautas de mejora y Pasivo cuando deja que los trabajadores haga su trabajo siempre y cuando se den los resultados esperados y las cosas se hagan bien.

En consecuencia, el Equipo Directivo del IESTPFFAA solo solucionaría los problemas que se puedan ir presentando, en la medida que va avanzando el año académico. En oposición a lo precedente, el indicador que tuvo menor puntuación es la Dirección por Contingencia, la misma que establece que debe existir un sistema de recompensas que permitan estimular o motivar el trabajo realizado por el personal del instituto a fin de lograr las metas y objetivos institucionales.

- Con relación a la Dimensión Liderazgo Instruccional:

Si consideramos la teoría recogida para la presente investigación, se puede afirmar que para ejercer este tipo de liderazgo, se debe promover dentro de la organización un clima de calidad donde los miembros que la integran se sientan acogidos y con la libertad para producir creativamente.

En esta misma línea, Blasé (1998) manifiesta que en el liderazgo instruccional, el líder programa actividades con el fin de propiciar un ambiente de trabajo productivo y agradable para los miembros de la institución educativa; incluye en ella a profesores y alumnos.

Asimismo, podemos señalar que el indicador Desarrollo Profesional es aquél que ha obtenido la mayor puntuación, es decir, 4.16. Según la teoría, este indicador hace referencia a que el líder tiende a apoyar, orientar y asesorar al equipo docente en el desarrollo de programas educativos o extracurriculares que coadyuven a su perfeccionamiento profesional.

En consecuencia, el IESTPFFAA promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores mediante programas de investigación y desarrollo de habilidades profesionales que perfeccionen sus competencias y minimicen esfuerzos de manera productiva en función de las metas propuestas.

Otro indicador resaltante para esta organización es el Desarrollo Curricular, el cual ha sido aplicado mediante la revisión y actualización de los Diseños Curriculares y Planes de Estudio, adecuándolos a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, específicamente por la Dirección de Educación Superior Tecnológica.

Por último, el indicador visibilidad, el cual es trabajado de forma permanente, es decir, uno de los pilares de la gestión en el instituto es mantener la presencia del líder militar, el cual ejerce y representa la autoridad en cada una de las dependencias de esta organización.

La política del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” (IESTPFFAA) es mantener la presencia del “militar al mando”, comandando cada una de las

direcciones, departamentos, oficinas y secciones, considerándose este indicador como la razón de ser de la institución.

Al respecto, Chamorro (2005) sostiene: “el líder hace presencia visible en los pasillos de la escuela, visitas informales a las aulas, constante comunicación con el profesorado a quienes da rápidas respuestas a sus requerimientos” (p.172).

En conclusión y de acuerdo a lo precedente, podemos afirmar que los resultados no van en la misma dirección de la hipótesis planteada al inicio de la presente investigación, la cual señala que el Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” ejerce un tipo de Liderazgo Instruccional, ya que su promedio ponderado es el más bajo de las tres dimensiones. Sin embargo, los indicadores Diseño Curricular, Desarrollo Profesional y Visibilidad, alcanzaron una puntuación mayor a la lograda por la Dimensión Transaccional de 4.0, ya que obtuvieron 4.05; 4.16 y 4.02 respectivamente.



## CONCLUSIONES

- a. En el análisis del recojo de la información se pudo apreciar que el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTFFAA es el Estilo Transaccional, con un promedio ponderado de 4.0, a continuación le sigue el transformacional 3,99 y finalmente el instruccional con 3,97. En este sentido, el planteamiento de la hipótesis al inicio de la presente investigación es rechazada, ya que entre los promedios ponderados no existe mucha variabilidad.
- b. Respecto al liderazgo Instruccional destacan los criterios de Diseño Curricular, Desarrollo Profesional y Visibilidad los cuales obtuvieron una puntuación de 4.05; 4.16 y 4.02 respectivamente mayores al promedio ponderado del mayor estilo de los liderazgos estudiados.
- c. Se concluye que el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTPFFAA es el Estilo de Liderazgo Transaccional, el cual tiene como indicadores la Dirección por Excepción y la Dirección por Contingencia. En ese sentido, podemos señalar que el indicador que mayor promedio ponderado obtuvo fue la Dirección por Excepción con 4.08 de puntuación y refiere que el instituto va solucionando los problemas que se presentan a medida que avanza el año académico.

d. A continuación algunas conclusiones referidas al liderazgo transformacional:

- Los resultados nos indican que el Equipo Directivo entusiasma y transmite confianza a su personal, por tanto, como líderes tienen desarrollado la actitud del carisma para relacionarse con sus colaboradores.
- Asimismo, los directivos buscan que su personal reflexione sobre las funciones y acciones que realizan para mejorar su trabajo. Por tanto, podemos afirmar que han desarrollado la estimulación intelectual.
- Otra de las cualidades de los directivos está relacionada con el valor que dan a su personal cuando resaltan sus habilidades y actitudes. Asimismo cuando dan a conocer a su personal sus limitaciones orientándolos para mejorar su desempeño.
- También podemos afirmar que el Equipo Directivo de la institución tiende a hacer prevalecer el sentido del humor para dejar en claro la visión de su trabajo y solucionar situaciones de conflicto, lo que quiere decir que tienen desarrollada la Tolerancia Psicológica
- Otros resultados encontrados determinan que el Equipo Directivo del instituto fomenta la inspiración en sus colaboradores, ya que como líderes están constantemente motivándolos para la realización de su trabajo y desarrollando en ellos un sentido de identidad y pertenencia con la institución, participando en su defensa cuando la situación lo amerita, es decir, existe claramente en ellos el ejercicio del liderazgo hacia arriba.

e. En esta sección presentamos las conclusiones obtenidas del liderazgo transaccional:

- Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA ejerce un liderazgo orientado a la dirección por excepción, ya que no sugiere la realización de

cambios mientras las cosas funcionen como normalmente lo vienen haciendo.

- Con relación a la dirección por contingencia podemos afirmar que permanentemente el Equipo Directivo motiva a sus colaboradores mediante un sistema de logros y recompensas, en el trabajo que realizan.
- f. Por último presentamos las conclusiones orientadas al liderazgo instruccional:
- El Equipo Directivo del IESTPFFAA define claramente la doctrina institucional, así como las metas definidas para el desarrollo de las actividades. Esto hace referencia a que tienen desarrollado el indicador de definición de la misión de la escuela.
  - Asimismo, se concluye que el Equipo Directivo asigna las unidades de aprendizaje de acuerdo a los criterios académicos establecidos, es decir toman en cuenta el desarrollo curricular de las carreras profesionales que brinda., acciones que van acorde con el desarrollo profesional de los colaboradores, toda vez que se conoce el nivel de preparación y se promueve la capacitación permanente al staff de docentes
  - Otros resultados nos permiten apreciar que el Equipo Directivo del instituto respeta los aportes y contribuciones de cada uno de sus colaboradores en pro del desarrollo institucional, lo que significa que promueven un clima de trabajo óptimo y favorable
  - Por último, el Equipo Directivo del IESTPFFAA tiene interiorizado en el ejercicio de su liderazgo la visibilidad, la cual se manifiesta en la presencia constante y permanente en las aulas, desde el inicio hasta el término de las actividades académicas, promoviendo una comunicación abierta y directa con el equipo docente.



## **RECOMENDACIONES**

- a. El liderazgo transaccional resulta útil y beneficioso en la vida organizacional, sin embargo, muchas veces puede convertirse en un obstáculo cuando de instalarse cambios con relación a la innovación de la cultura de la organización se refiere. En ese sentido, no será funcional sino se asume un compromiso institucional. Por ello, el Equipo Directivo – Líder del IESTPFFAA debe propiciar condiciones que promuevan permanentemente acciones de cambio y mejora en la institución, a pesar que todo esté funcionando adecuadamente, ya que estas acciones permitirán que no se genere una falsa satisfacción en los colaboradores, ni que asuman posturas de mediocridad, al querer institucionalizar desempeños que podrían mejorar y optimizar resultados.
  
- b. Con relación al Liderazgo Instruccional, podemos afirmar también que, de acuerdo con la teoría, éste exige un rol activo en la práctica del aula y según los resultados de la presente investigación, es recomendable realizar en el IESTFFAA actividades que promuevan el liderazgo de los profesores, así como actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interprofesionales productivas, en favor de la institución.
  
- c. Mediante la presente investigación, se ha podido corroborar que es importante para el proceso de gestión educativa, identificar el estilo de liderazgo que ejerce el Director-Líder de la institución educativa, toda vez que se tendrá una visión clara de las actividades a desarrollarse y estas se podrán orientar al desarrollo de los objetivos propuestos.

En ese sentido, se sugiere que una vez identificado el estilo de liderazgo en la institución, ésta, puede planificar y ejecutar un programa de capacitación sobre el estilo que prevalece en ellos, a fin de darlo a conocer a todo el equipo de colaboradores y trabajadores del centro, planteándolo como una de las actividades de mejora continua del servicio educativo.

- d. Es importante considerar que como todo buen líder el Director de la institución educativa debe preocuparse en buscar y formar Docentes – Líderes que le ayuden en la difícil tarea de dirigir la organización, de tal manera que pueda contar con un punto de apoyo que garantice el éxito en la realización de las diferentes actividades curriculares y extracurriculares del centro. Según lo descrito, se recomienda, considerar dentro del Plan de Capacitación al Personal Docente, temas de Liderazgo, Toma de Decisiones y Trabajo en Equipo a fin que coadyuven con la tarea.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ancajima, F. (2015). *Diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del Liderazgo en la Buena Gestión de la Institución Educativa*. (Tesis de Maestría). Perú. Universidad de Piura.
- Bernal, J; Jimenez, J y Ferriz, E. (1997). Liderazgo escolar: Eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa. Proyecto presentado al Concurso Nacional de Ayudas a la Investigación Educativa 1997, convocado por Orden de 23-septiembre-1997 (BOE del 10-X-97).
- Bradley, O. (2012). Liderazgo. *Military Review*, 1, 49-52.
- Carrasco, S. (2002). *Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. (Tesis de Maestría). Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Castro, J. (2015). *Dimensiones del Liderazgo Transformacional predominantes en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la Provincia de Talara*. (Tesis de Maestría). Perú. Universidad de Piura.
- Centurión, J. (2015). *Factores determinantes del Estilo de Liderazgo del Director de la I.E, Jorge Basadre del Distrito 26 de Octubre de la Provincia de Piura*. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad de Piura.

- Córdova, M (2014). *Identificación de los Estilos de Liderazgo que ejerce la Coordinación del Proyecto “Mejora del Sistema Educativo con equidad para el Desarrollo Sostenible de la Población del Distrito de Frías, Sierra Altoandina de la Región Piura”*. (Tesis de Maestría). Perú. Universidad de Piura.
- Doty, Joe y Chuck, Doty. (2012). La responsabilidad del mando y la responsabilización. *Military Review*, 1, 53-56.
- Flores, G (2014). *El Estilo de Liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura*. (Tesis de Maestría). Perú. Universidad de Piura.
- Fromm – Rihm, R, Olbrich – Guzmán, M y Volante-Beach, P. (2015). Fidelidad de la Implementación de Prácticas de Liderazgo Instruccional. 7 (15).
- Gallego, M y Gutiérrez, E (2014). Liderazgo Instruccional y distribuido en espacios virtuales de comunicación en educación post-obligatoria. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. 16.2.98-102.
- Lupano, M., y Castro, A. (2005). Estudios sobre el Liderazgo. Teorías y Evaluación. Trabajo subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. Subsidio N° 029 ‘ SECTIP 0242/03. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*, VI, 107-121.
- Mera, A. (2015). *Liderazgo Directivo: Factores que determinan su estilo de la IEP Algarrobos de Chiclayo 2014*. (Tesis de Maestría). Perú. Universidad de Piura.
- Ministerio de Defensa, Ejército del Perú. (2000). *Manual del Ejército del Perú: Don de Mando*. Perú. Ejército del Perú.
- Ministerio de Educación. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Perú. Unidad de Capacitación en Gestión.

Rosales, G. (2005). *Geopolítica y Geoestrategia: Liderazgo y Poder*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Valle, J. (2015). El Liderazgo Escolar como ámbito de la Política Educativa Supranacional. *Revista de Pedagogía*. 67 (1). 71-80.



**ANEXOS  
DE LA INVESTIGACIÓN**



### ANEXO N° 1: MATRIZ GENERAL DE INVESTIGACIÓN

Tema	Problema	Objetivos	Hipótesis
<p>“Identificación de los Estilos de Liderazgo del Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público De Las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”</p>	<p><b>Problema General</b> ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” - IESTPFFAA?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Identificar y analizar los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del IESTPFFAA.</p> <hr/> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y analizar las diferentes teorías que sustentan los estilos de liderazgo de los directivos.</li> <li>• Seleccionar un instrumento validado para el recojo de información que permita identificar el estilo de liderazgo del Equipo Directivo del IESTPFFAA</li> <li>• Determinar los rasgos que predominan en el estilo de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del IESTPFFAA.</li> <li>• Identificar el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTPFFAA.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General</b> El Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” ejerce un estilo de Liderazgo Instruccional.</p>

## ANEXO N° 2: MATRIZ DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Problema	Variables	Definición operacional	Subcategorías	Indicadores
¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” – IESTPFFAA	Liderazgo Es la capacidad que se tiene para influenciar en las personas y orientar sus esfuerzos para el logro de objetivos y metas comunes.	Liderazgo Transformacional El líder transformacional crea un cambio valioso y positivo en sus seguidores, fomentando la ayuda mutua y promoviendo la convivencia armónica y fraterna.	• Carisma	• Entusiasmo en el trabajo
				• Lealtad hacia la institución
				• Respeto
				• Ogullo de trabajar con él
			• Estimulación Intelectual	• Soluciones y nuevas ideas
				• Cambio de forma de pensar
				• Uso de la razón y la lógica
			• Consideración Individual	• Reflexión para mejorar el trabajo
				• Comunicación
				• Razones de los programas, prácticas, etc
				• Ayuda a docentes recién llegados
			• Tolerancia Psicológica	• Apoyo para realizar cambios en el trabajo
				• Evaluación de lo positivo
• Sentido del humor				
	• Resolución de conflictos			
	• Sentido del humor para las equivocaciones			

Problema	VARIABLES	Definición Operacional	Subcategorías	Indicadores
¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” – IESTPFFAA	Liderazgo Es la capacidad que se tiene para influenciar en las personas y orientar sus esfuerzos para el logro de objetivos y metas comunes.	Liderazgo Transformacional El líder transformacional crea un cambio valioso y positivo en sus seguidores, fomentando la ayuda mutua y promoviendo la convivencia armónica y fraterna.	• Inspiración	• Sentido de pertinencia e identidad • Implicancia en el trabajo • Confianza en el Equipo Directivo
		El líder transaccional Es aquel que identifica lo que sus seguidores necesitan y les proporciona los medios y recursos para conseguirlo, estableciendo para ello un sistema de intereses y recompensas.	• Liderazgo hacia arriba	• Defensa ante las demás autoridades • Respaldo de las acciones / decisiones • Respaldo ante la Comunidad Educativa
				• Dirección por Excepción
		• Dirección por Contingencia	• Incentivos y promociones especiales • Compensación por el trabajo • Condiciones para recompensas	

Problema	Variables	Definición Operacional	Subcategorías	Indicadores
¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” – IESTPFFAA	Liderazgo Es la capacidad que se tiene para influenciar en las personas y orientar sus esfuerzos para el logro de objetivos y metas comunes.	Instruccional El líder instruccional propicia un ambiente de trabajo agradable y armónico, incluyendo a todos los miembros de la Comunidad Educativa.	• Definición de la Misión de la Escuela	• Metas educativa claras
				• Documento de Gestión: PEI
				• Metas institucionales
				• Articulación de las actividades
			• Desarrollo Curricular	• Tiempo al desarrollo curricular
				• Adaptaciones curriculares a las unidades de aprendizaje
				• Unidades de aprendizaje a los docentes
				• Política consensuada para los criterios de evaluación
			• Desarrollo Profesional	• Estudio de la enseñanza y el aprendizaje
				• Colaboración entre los profesores
				• Investigación
				• Programas para el personal
				• Tiempo para el estudio de la enseñanza y el aprendizaje

Problema	Variables	Definición Operacional	Subcategorías	Indicadores
¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” – IESTPF FAA	Liderazgo Es la capacidad que se tiene para influenciar en las personas y orientar sus esfuerzos para el logro de objetivos y metas comunes.	Instruccional El líder instruccional propicia un ambiente de trabajo agradable y armónico, incluyendo a todos los miembros de la Comunidad Educativa	• Clima de Aprendizaje	• Comunicación
			• Espíritu de trabajo colaborativo	
			• Aportes del personal	
			• Visibilidad	• Charlas con los estudiantes
				• Presencia en aulas
• Reconocimientos de la institución				