



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE LOS COLEGIOS PARROQUIALES DE PIURA

Eddyta Flores-García

Piura, 2014

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. Tesis de pregrado en Educación, Especialidad en Lengua y Literatura. 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

**EDDYTA JEZABELL FLORES GARCÍA**

**EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE  
LOS COLEGIOS PARROQUIALES DE PIURA**



**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN EN LENGUA Y LITERATURA**

**2014**

## APROBACIÓN

---

La tesis titulada “El estilo de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura” presentada por la Bach. Eddyta Jezabell Flores García, en cumplimiento a los requisitos para optar El Título de Licenciada en Ciencias de la Educación Nivel Secundaria con especialidad en Lengua y Literatura, fue aprobada por la asesora Lic. Luzmila Flores Correa y defendida el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_ ante el Tribunal integrado por:

.....

Presidente

.....

Informante

.....

Secretario

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Emilio y Matty.

A mis primos, Luzmila, Javier y Fabiola.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi sincero y profundo agradecimiento al Consorcio Arquidiocesano de Colegios Parroquiales de Piura por permitirme llevar a cabo la presente investigación.

Mi agradecimiento especial a la Universidad de Piura, mi casa de estudios.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

DEDICATORIA.....	- 5 -
AGRADECIMIENTOS .....	- 7 -
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	- 9 -
LISTA DE GRÁFICOS .....	- 13 -
INTRODUCCIÓN .....	- 15 -
CAPITULO I: Planteamiento de la Investigación.....	- 17 -
1.1. Caracterización de la problemática.....	- 17 -
1.2. Problema de investigación.....	- 18 -
1.3. Justificación de la investigación .....	- 18 -
1.4. Objetivos de investigación.....	- 19 -
1.4.1. Objetivo General .....	- 19 -
1.4.2. Objetivos Específicos .....	- 19 -
1.5. Hipótesis de investigación.....	- 20 -
1.6. Antecedentes de estudio .....	- 20 -
CAPITULO II: Marco Teórico.....	- 27 -

2.1.	Liderazgo .....	- 27 -
2.1.1.	Evolución del concepto de liderazgo .....	- 27 -
2.1.2.	Definición de liderazgo.....	- 32 -
2.1.3.	Características inherentes al liderazgo.....	- 33 -
2.1.4.	Estilos de liderazgo - Definición de estilos de liderazgo.....	- 34 -
2.1.4.1.	Estilos de liderazgo según la perspectiva de Sergiovani ...	- 36 -
2.1.4.2.	Estilos de liderazgo según la perspectiva de Bernard Bass-	37 -
2.1.4.3.	Estilos de liderazgo desde la perspectiva de Collao .....	- 40 -
2.1.4.4.	Estilo de liderazgo instruccional .....	- 41 -
2.2.	El Liderazgo y la Educación .....	- 42 -
2.2.1.	Dirección y Liderazgo .....	- 42 -
2.2.2.	Elementos del Liderazgo Educativo .....	- 43 -
2.2.3.	Cualidades del Líder Educacional .....	- 44 -
2.2.4.	El liderazgo y el Desarrollo de la Organización.....	- 50 -
2.2.5.	Dimensiones de la Función Directiva.....	- 51 -
CAPITULO III: Metodología de la Investigación .....		- 55 -
3.1.	Tipo de investigación .....	- 55 -
3.2.	Sujetos de investigación.....	- 56 -
3.3.	Diseño de investigación .....	- 57 -
3.4.	Categorías y subcategorías de investigación.....	- 58 -
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	- 62 -
3.6.	Procedimiento de organización y análisis de resultados .....	- 64 -
CAPITULO IV: Resultados de la Investigación.....		- 65 -

4.1. Presentación e interpretación de los resultados .....	- 65 -
4.2. Análisis y discusión de los resultados .....	- 73 -
CAPITULO V: Conclusiones.....	- 89 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 91 -
ANEXO.....	- 95 -

## LISTA DE GRÁFICOS

---

<i>Gráfico 1: Liderazgo transformacional</i> .....	- 66 -
<i>Gráfico 2: Liderazgo transaccional</i> .....	- 67 -
<i>Gráfico 3: No liderazgo</i> .....	- 68 -
<i>Gráfico 4: Liderazgo instruccional</i> .....	- 69 -
<i>Gráfico 5: Liderazgo transformacional</i> .....	- 70 -
<i>Gráfico 6: Liderazgo transaccional</i> .....	- 71 -
<i>Gráfico 7: No liderazgo</i> .....	- 72 -
<i>Gráfico 8: Liderazgo instruccional</i> .....	- 73 -

## INTRODUCCIÓN

---

El ejercicio del Liderazgo en una Institución Educativa debe proponerse en la medida que este tenga como objetivo alcanzar el ideal de una escuela de calidad y eficaz, a través de la promoción de las potencialidades de las personas integrantes de la comunidad educativa, el descubrimiento de sus talentos, la identificación con sus necesidades y proyectos, y la consecución de fines trascendentes que lleven a brindar un mejor servicio educativo. El líder educacional tiene la función de seguir y acompañar a las personas tanto como a los procesos educativos.

La presente investigación que lleva por título “EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE LOS COLEGIOS PAROQUIALES DE PIURA”, explica en el primer capítulo cuál es la finalidad y justificación de la investigación, los objetivos y la hipótesis a comprobar. En el segundo capítulo se ha trabajado una revisión bibliográfica básica que delimita el marco teórico en el que se ha desarrollado dicha investigación. El tercer capítulo señala la metodología que se ha utilizado, menciona el tipo de investigación que representa, describe la muestra y los sujetos de la investigación, así como el instrumento y los procedimientos utilizados. En el cuarto capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron mediante el instrumento aplicado, se relacionan las subcategorías implicadas en la investigación y de la misma forma se analizan los resultados más relevantes que llevan a las conclusiones finales del trabajo que se encuentran en el quinto capítulo. En los anexos se adjunta el cuestionario aplicado a los 63 profesores que conformaron la muestra de la investigación.

Se han revisado antecedentes importantes como el de Dilma Zarate Ramírez y su tesis titulada “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”, también se han encontrado otros importantes como la Tesis doctoral de Diana Judith Chamorro Miranda “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a”, que han permitido alcanzar los objetivos de la investigación. En conclusión el presente trabajo permite identificar cual es estilo que caracteriza a los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura y deja abierta posteriores investigaciones como por ejemplo: la identificación del perfil de un Director de un Colegio Parroquial, los factores que intervienen en cada estilo de liderazgo, etc.

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

---

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

La caracterización del problema surge de la necesidad de identificar cuál es el estilo de liderazgo que poseen los directores de los Colegios Parroquiales de Piura con el fin de reconocer en qué medida el liderazgo del Director influye en el buen desempeño docente, en el desarrollo de las funciones del equipo coordinador y en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

Conociendo la realidad de los Colegios Parroquiales de Piura se puede mencionar algunos factores que podrían intervenir en el momento de identificar el estilo de liderazgo del Director, en determinados casos unos factores tendrán más influencia que otros. Por ejemplo: El tipo de comunicación que mantienen los Directores con el equipo coordinador y la plana docente, el grado de formación que han obtenido los Directores, la existencia de profesores con plazas del estado, el grado de comunicación que mantienen los Directores con los Promotores de cada colegio, el clima institucional de cada una de las escuelas, la edad, el sexo, etc. Cada uno de estos factores influye de distinta manera en el estilo de liderazgo que puede ejercer el Director en el colegio o viceversa.

## **1.2. Problema de investigación**

¿Qué estilo de liderazgo poseen los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura?

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

El presente trabajo de investigación, tiene por finalidad una revisión bibliográfica básica sobre los estilos de liderazgo y la aplicación de un instrumento que permita recoger datos para identificar el estilo de liderazgo de cada uno de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura.

La importancia de la Investigación está fundamentada en el papel protagónico que juega el Líder (Director) de la Institución Educativa como orientador, guía y ejecutor de decisiones que aseguren el crecimiento de la Institución misma y de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Las primeras investigaciones sobre liderazgo no nacen en el ámbito educativo precisamente, más bien es en el ámbito empresarial donde se empiezan a plantear las primeras investigaciones y estudios. Así tenemos que por ejemplo para Juan Antonio Pérez López en su libro "*Liderazgo y Ética en la dirección de empresas*" sostiene que un directivo es un profesional cuyo trabajo consiste en dirigir a otras personas para conseguir que una empresa alcance sus finalidades. Por supuesto, que esta profesión de directivo podrá ejercerse, como ocurre con cualquier otra, bien o mal. El liderazgo de un directivo es lo que impulsa a preocuparse no tan solo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivación trascendente. Trata de mantener y acrecentar la unidad de la organización. El líder se preocupa de problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en su gente, el que sean capaces de moverse por sentido del deber y otros similares. Intenta, en definitiva, enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas, para que sean capaces de autocontrolar su comportamiento, adaptándolo así a las necesidades de los usuarios de esas acciones.

De allí la importancia de una investigación que ve la necesidad de identificar cuáles son los estilos de liderazgo que poseen los directores de determinadas instituciones, con el fin de proporcionar ideas y conceptos que permitan determinar la relevancia que puedan mantener los Directores dentro de cada centro educativo, y cómo dicha figura influye de manera positiva o negativa en cada aspecto o espacio dentro de la escuela. El Director desempeña un papel de líder muy importante en el colegio, función de vital importancia que puede ocasionar diversas consecuencias, dependiendo del estilo de liderazgo que éste presente.

Concluida esta investigación (de tipo básica) se podrá identificar cuáles son los factores que influyen para que se desarrolle determinado Liderazgo en una Escuela. Además se contará con información y con el perfil de cada director, a raíz de los cuales se plantearán soluciones objetivas que permitirán un mejor conocimiento e identificación de la problemática de cada colegio. Será de gran utilidad conocer a profundidad la realidad de cada institución con respecto al Líder que los dirige y de esa forma, contribuir al mejoramiento de la educación en cada uno de los Colegios Parroquiales de Piura.

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

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

Identificar el estilo de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura.

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

Realizar una revisión bibliográfica básica sobre los estilos de liderazgo del Director.

Seleccionar y aplicar el cuestionario elaborado por Diana Judith Chamorro Miranda “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a” un instrumento para recoger información sobre los estilos de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura.

Aplicar un instrumento para identificar los estilos de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura.

Determinar los estilos de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura.

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

El estilo de liderazgo que identifica a los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura es transformacional.

### **1.6. Antecedentes de estudio**

#### **1. Proyecto presentado en el Concurso Nacional de Ayuda a la Investigación Educativa 1997.**

**Título:** Liderazgo escolar: Eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad Educativa.

**Autores:**

**Director del proyecto:** JOSE LUIS BERNAL AGUDO

**Colaboradores:** JESUS JIMENEZ SANCHEZ, MANUEL FERRIZ ESTEBAN

**Objetivos:**

- El objetivo esencial de esta investigación reside en elaborar un cuestionario que sirva para analizar las conductas de los directivos en los centros en el marco del liderazgo transformacional.

- Determinar aquellas variables en la conducta del líder que se perciben como más adecuadas para el mejor funcionamiento del centro, o sea que producen mayor satisfacción por un lado y un mayor grado de eficacia por otro. Estas variables se han distribuido en siete factores que configuran el liderazgo transformacional.

- Elaborar un cuestionario que recoja aquellas variables que se aprecien adecuadas e importantes para la actuación del líder en nuestros centros educativos.

### **Metodología:**

Las **técnicas e instrumentos de recogida de datos** se van a basar en el “Repertory Grid Technique” para la realización del cuestionario y, posteriormente, en la cumplimentación de este cuestionario por profesores y directores. El “Repertory Grid Technique” se basa esencialmente en entrevistas estructuradas a varias personas a la vez, de las que van surgiendo los datos y las categorías.

### **Conclusiones:**

- Partimos de la idea de que en los momentos actuales el liderazgo transformacional es el que mejor responde a las necesidades que demandan nuestros centros educativos.

- El objetivo primordial de la investigación ha consistido en elaborar un cuestionario que recoja las conductas que caracterizarían el liderazgo transformacional, de tal modo que se puede pasar en cualquier centro y pueda servir de punto de partida para iniciar procesos de mejora.

- Aunque esta investigación se ha aplicado en centros públicos, el cuestionario no solamente está pensado para equipos directivos de centros públicos, también se puede aplicar en centros privados, en los que se deberían tener en cuenta sus variables específicas al analizar los resultados.

**Esta investigación ha sido tomada como referencia porque la hipótesis que se plantea en ella coincide con la que se ha propuesto en el presente trabajo de investigación. Además la técnica y los instrumentos de recojo de datos son adaptables para ser utilizados en la investigación: Estilo de Liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura.**

**2. Tesis presentada para optar al grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. 2005.**

**Título:** Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)

**Autora:**

DIANA JUDITH CHAMORRO MIRANDA

**Objetivos:**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, basado en la teoría del liderazgo existente.

Específicos:

- Definir teóricamente las variables que caracterizan a los docentes y a los directores.

- Establecer las características del Director-a que determinan el estilo del liderazgo institucional.

- Identificar los elementos del liderazgo situacional que inciden en la definición del estilo de liderazgo situacional.

- Realizar una caracterización de los profesores en cuanto a su pensamiento crítico y participación.

- Valorar los estilos de medida y su consistencia con la teoría fundamentada mediante el Análisis Factorial Exploratorio.

- Aplicar la metodología del análisis Causal tanto en el Modelo de Medida como en el Modelo de Estructura de Covarianza para determinar los factores asociados al liderazgo.

**Metodología**

La metodología en la que se enmarca este estudio es de naturaleza no experimental, se trata de un estudio correlacional en el que nuestro interés se centra en 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, y el estilo de liderazgo de los/as directores/as de los Centros de Educación Básica e Instituciones Educativas de los departamento del Atlántico y Magdalena.

**Conclusiones:**

Con respecto al Estilo Transformacional

- Existen diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre los estilos de liderazgo transformacional del director en función de la escuela.

- Existen diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre los estilos de liderazgo transformacional en función de la experiencia anterior en el cargo. Los profesores que tienen más de veinte años de experiencia perciben en menor grado los rasgos transformacionales que los profesores que tienen menos de cinco años.

- Existen diferencias en la percepción del estilo de liderazgo transformacional en los docentes en función del número de estudiantes. Los docentes que laboran en instituciones educativas que tienen entre 601 y 900 estudiantes identifican en mayor grado las características del estilo transformacional que los docentes que laboran en instituciones donde el número de estudiantes oscila entre los 1701 y 2000.

Con respecto al Estilo Instruccional

- Existen diferencias significativas en la percepción del estilo de liderazgo instruccional entre el profesorado de los departamentos del Magdalena y Atlántico.

- Existen diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo instruccional del director en función de la experiencia anterior en el cargo. Los profesores con más de 20 años de experiencia perciben en menor grado los rasgos del estilo instruccional en los directores/as.

- Existen diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo instruccional del director en función del número de estudiantes. Los docentes que laboran en instituciones

educativas que tienen entre 601 y 900 estudiantes identifican en mayor grado las características del estilo instruccional. En tanto que en los colegios donde el número de estudiantes oscila entre los 1701 y 2000, los profesores distinguen, en menor grado, rasgos del estilo instruccional en los directores/as.

**Esta investigación ha sido tomada como referencia porque ofrece un amplio bagaje de información en cuanto a la clasificación que se ha hecho de los diferentes estilos de liderazgo propuestos; lo que ayudará de manera significativa en el marco teórico de la investigación: Estilo de Liderazgo de los Directores de los colegios Parroquiales de Piura. Además, los instrumentos de recojo de datos son adaptables para ser utilizados en el ya mencionado proyecto de tesis.**

**3. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. 2011.**

**Título:** Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima

**Autora:** Dilma Zárate Ramírez

**Objetivos:**

General:

- Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima.

Específicos:

- Identificar la relación que existe entre el liderazgo directivo que presentan los directores en la Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de independencia – Lima.

- Identificar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño en las dimensiones personal, social y profesional de los docentes en las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima.

- Identificar el estilo del liderazgo directivo que presentan los directores y su relación al desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia-Lima.

### **Metodología**

En esta investigación se utilizó el método descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se ha sometido a análisis.

### **Conclusiones**

- De la investigación realizada se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el CHI cuadrado es de 27.10, considerado alto.

- Concluimos que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas.

- En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, el líder director despliega en su labor, las dimensiones de: Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativa. Como consecuencia, el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social, resulta óptimo.

**Esta investigación es un antecedente porque será tomada como referencia para el marco teórico de la investigación: El Estilo de liderazgo de los directores de los Colegios Parroquiales de Piura.**

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

---

#### 2.1. Liderazgo

##### 2.1.1. Evolución del concepto de liderazgo

(RAE 2006) “*Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito*”. Así define la Real Academia de la Lengua Española el concepto de liderazgo; como podemos darnos cuenta utiliza la 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. Pero, ¿En qué se basa esta superioridad? Es importante para la presente investigación mostrar cuál ha sido la evolución del concepto de liderazgo, cómo a lo largo de los años los constructos de esta definición han sido transformados según las épocas de la historia y las posiciones de las diferentes teorías.

A través de la historia de la humanidad se han resaltado diferentes acciones realizadas por el hombre, en las que ha ejercido su influencia para la consecución de un objetivo; ya sea cubrir una necesidad básica como la alimentación, dirigir una expedición, comandar una batalla, independizar un país, etc. La transformación de la naturaleza se inicia con la aparición del hombre; el descubrimiento del fuego, la elaboración de instrumentos de trabajo y de defensa personal como el arco y la flecha, cuando los demás veían que todo lo que descubrían o construían

tenía buenos resultados se convirtieron en modelo a seguir de su comunidad.

Si nos remontamos a las primeras civilizaciones como la Egipcia y la Mesopotamia, recordamos que la necesidad de organizar la ciudad, de administrar y almacenar la producción agrícola y ganadera, de construir y reparar los canales de riego, etc., provocó el nacimiento del gobierno y la administración. Así, el gobierno lo ejercían reyes y sacerdotes: fijaban las normas de convivencia (leyes) y, junto con los funcionarios, dirigían la administración. Los faraones egipcios ejercían una autoridad absoluta que nadie podía discutir.

Los hebreos establecieron la monarquía y con una organización social basada en la familia la autoridad fue netamente patriarcal.

En China la estructura social se caracterizó principalmente por la existencia de una gradación y su escrupuloso respeto por las jerarquías. En la plenitud o esplendor se encontraba el emperador, considerado de origen glorioso y se pensaba que había recibido su poder por virtud o por las órdenes de los dioses.

Como podemos notar el liderazgo en las primeras civilizaciones es ejercido como un principio de autoridad, existen unos seguidores y un seguido que se originan debido a lineamientos legales, decretos sociales o creencias religiosas, donde siempre se reconoce al más fuerte del más débil, al más rico del más pobre o al más bendecido del más desdichado.

Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros. Posteriormente a mediados del siglo V, Mencius sostenía que las leyes por sí solas no bastaban para dirigir los negocios, sino que toda empresa se debía adherir a una norma operativa – sistemas estándares –, la cual debía ser ordenada por la ley de Dios y usada como modelo para el buen gobierno. Luego Sun Tzu escribió la obra Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.

Poco a poco han ido apareciendo ideas y fundamentos que han permitido dar nuevas luces sobre el concepto de liderazgo y visiones nuevas de como dirigir una organización o determinada causa.

Con el nacimiento de una forma de gobierno denominada Democracia (creación y aporte de la cultura griega) las personas experimentan la acción de elegir a sus autoridades, aunque al inicio la democracia Ateniese no se considerara una democracia directa, pues la gente no elegía a representantes para votar en su nombre, sino que desarrollaban la legislación y ejercían el poder ejecutivo de manera personal. No obstante, la participación no era ni mucho menos universal, pero entre los que participaban apenas influía el poder económico, y la cantidad de gente involucrada era enorme. Además, las opiniones de los votantes estaban notablemente influidas por las sátiras políticas realizadas por los poetas cómicos en los teatros.

Según J. D. Mooney, durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central de los últimos días del Imperio Romano (siglo V). La autoridad pasó al terrateniente el cual tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio. El rasgo característico del feudalismo es la naturaleza de la autoridad que delegaba el rey, quien investía a su vasallo como autoridad revocable a voluntad. En donde los vasallos dependían poco del rey y sólo los controlaba por el juramento de lealtad, por lo que en muchos casos esta obligación descansaba más bien en el honor personal que en el reciproco interés, por lo que las personas situadas en la base de la pirámide feudal dependían de su señor inmediato pero esta dependencia no se daba en gradaciones hasta la cima.

Hasta el momento hemos comprobado que la idea de superioridad implicada en el concepto de liderazgo señalado por la RAE, coincide con la forma en que se han desarrollado los sucesos históricos y las organizaciones sociales en las diferentes civilizaciones. Existen períodos históricos unos más explosivos que otros pero lo importante es que la evolución permite la transformación del pensamiento humano; ya en la Edad Moderna con los nuevos descubrimientos, el avance científico y cultural, el hombre amplía el horizonte de su pensamiento y de su vida en todos los aspectos: político, económico, social, científico y religioso. Existe una nueva visión del mundo y del hombre, la que se caracterizaba

por un antropocentrismo, en la edad moderna el hombre busca el individualismo y en esa búsqueda la competencia se hizo inevitable, le interesa desarrollar su personalidad con destrezas y habilidades que lo distinguiera de los demás.

En la Época Contemporánea el concepto de liderazgo ha surgido de las bases de la literatura empresarial y organizativa. En el recorrido que hemos hecho que parte del liderazgo de la persona para llegar al liderazgo de la empresa es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; y por eso, se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales, sino también identificar gerentes que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización.

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Amaya, 1996).

Según Culligan (1986), citado por Carlos Alberto Gómez-Rada en uno de sus cuadernos de Psicología de la Universidad Católica de Colombia, históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

**a) Edad del liderazgo de conquista:** durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

**b) Edad de liderazgo comercial:** a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles cómo levantar su nivel de vida.

**c) Edad de liderazgo de organización:** durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

**d) Edad del liderazgo de innovación:** a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. Tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los nuevos conocimientos y habilidades se utilizaban para nuevas ideas de producción, conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían la gente más creativa.

**e) Edad del liderazgo de la información:** a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

**f) Liderazgo en la "Nueva Edad":** este estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

Como hemos podido darnos cuenta la perspectiva del significado ha ido variando continuamente, todo ha dependido del tipo de organización, los pensamientos ideológicos y creencias religiosas de los

hombres así como de los cambios e innovaciones que se han dado en la humanidad, entonces hemos ido desde pensar que el liderazgo es solo un rasgo superioridad y autoridad designada de forma impositiva, hasta llegar a un momento donde el liderazgo se entiende como una capacidad de dirigir personas, donde líder es el que sabe comunicar a otros un objetivo y una visión a alcanzar, aquí la superioridad se mantiene debido a lo que el líder puede inspirar y generar en los otros es decir se transforma en ejemplo.

### **2.1.2. Definición de liderazgo**

La definición de Liderazgo es tan variada como autores podríamos encontrar, es importante señalar definiciones que nos parecen relevantes para esta investigación, como la definición de Chiavenato (2002, 512) que señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. A partir de esta definición afirma que los cuatro elementos que caracterizan al liderazgo son: la influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por seguir.

La influencia se plantea como un fenómeno que ocurre de tal manera que dentro de una organización el líder influye sobre otros y los mueve a realizar determinadas acciones que van acorde con un objetivo específico.

Chiavenato (2006) también define el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer; en definitiva el líder es aquel que ejerce influencia en las demás personas. Por lo tanto 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 porque siguen aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Por otro lado según Cueva (2006, 206) 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, de prestigio. Es decir es el

líder quien va a dirigir o conducir a los integrantes de un grupo. En el concepto de liderazgo está involucrado el significado de diferentes palabras como autoridad, poder y prestigio.

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, se mide en base a 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. La autoridad del líder se basa además 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 Para Koontz y Wehrich, 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 o también denominan el liderazgo como 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.

Así pues la tarea del líder es poner en acción a personas e influir en ellas para la consecución de una meta determina. Debe despertar en los otros la necesidad de reflejarse en el proyecto a ejecutar y en los objetivos a conseguir, debe guiar el empeño, esfuerzo e interés del grupo hacia la realización de las tareas propuestas, para lo cual deberán conocer y aceptar los métodos y sistemas de trabajo.

### **2.1.3. Características inherentes al liderazgo**

Las características propias del liderazgo se plantearan desde las tres dimensiones del liderazgo que identifica Alvarez de Mon y otros en su libro *Paradigmas de Liderazgo. Claves de la dirección d personas*.

Las tres dimensiones son las siguientes:

Primera dimensión: Esta dimensión se identifica como la base de las demás. El líder ha de ser una persona intelectualmente sólida, profesionalmente capaz, puesto que es la única manera de ganarse el

respeto y la admiración de los dirigidos. El líder dirige apoyado por el poder del saber.

Segunda dimensión: se refiere a las habilidades que debe tener un líder como requisitos para guiar a un grupo hacia determinada meta. Las habilidades requeridas para coordinar y aunar el esfuerzo de equipos humanos. Se necesita de una permanente disposición para dialogar, para adquirir nuevas opiniones, para escucharlas con atención, para observar los diversos ángulos de las situaciones con sentido empático de los detalles. La capacidad de comunicar con precisión, de debatir distintos temas con ánimo abierto, de escuchar y valorar las diversas opiniones, de trabajar en equipo desde la singularidad de cada miembro. Todas estas características originan un conjunto de habilidades humanas que influyen en el mejor desempeño de las tareas a realizar de todo líder.

Tercera dimensión: Aquí se distingue la situación moral del líder, donde se encuentra consigo mismo y con el mundo, y piensa e idea proyectos y empresas que incluyen a todos. Se refiere al desarrollo de actitudes y compromisos con la calidad, con el servicio, con la sociedad donde la empresa inserta su actividad profesional.

#### **2.1.4. Estilos de liderazgo - Definición de estilos de liderazgo**

El estilo de liderazgo se refiere a la forma particular que tiene un líder de dirigir una organización.

Munch (2002,228) nos dice que el estilo de liderazgo hace referencia a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al líder o gerente de una organización. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.

De la misma forma Lussier (2002, 67), afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento

fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

Por lo tanto podemos decir que el estilo de liderazgo es un conjunto de características, formas de trabajo, tipo de comunicación, conjunto de comportamientos, etc., relativamente duraderos, que prevalece en una determinada empresa, organización o grupo humano que tiene una meta u objetivos específicos por cumplir.

También es importante mencionar que si bien el estilo de liderazgo supone una serie de características en el comportamiento que se observan constantemente que obedecen a un estilo de liderazgo, no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que hay situaciones o contextos donde amerita y es necesario cambiar de estilo.

En el afán de plantear estilos claros de liderazgo Chiavenato citando a Likert distingue dos tipos básicos:

Un liderazgo centrado en la tarea el cual es rígido y preocupado por la ejecución de la tarea, alcanzar los objetivos y obtener resultados, pendiente de lograr los niveles de producción estimados.

Y un liderazgo centrado en las personas preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, este tipo de liderazgo hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado.

Likert en sus estudios revela que mucha presión en el trabajo para que las personas trabajen y consigan los objetivos crea actitudes de despreocupación hacia el trabajo y hacia los supervisores. A corto plazo este tipo de liderazgo puede dar mejores resultados de eficiencia y productividad. Sin embargo a largo plazo el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, desperdicio, reclamos frecuentes.

Apoyados en el marco teórico de la Tesis de Maestría de Dilma Zárate Ramírez “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”

plantemos las siguientes clasificaciones de estilos de liderazgo según tres autores.

#### **2.1.4.1. Estilos de liderazgo según la perspectiva de Sergiovani**

Thomas Sergiovanni es un escritor reconocido internacionalmente por sus aportes al liderazgo educativo. Sus ideas y teorías han contribuido a remodelar la comprensión de cómo las escuelas pueden operar con éxito y cómo los líderes pueden llegar a ser más eficaces.

Sergiovanni postula que las definiciones que se han elaborado relacionadas con el liderazgo se centralizan en el aspecto de las relaciones interpersonales o en la forma en la cual el líder puede combinar su estilo de acuerdo con las necesidades de sus subordinados.

Los estudios de este autor le permiten establecer una tipología de liderazgo en función de los aspectos predominantes en los directores. Aspectos que él denomina fuerzas las cuales influyen en la vida de los centros y que se constituyen en una energía capaz de conducir al cambio.

Los estilos de liderazgo según Sergiovanni son:

Liderazgo Técnico.- El director está orientado a la planificación, organización administrativa, coordinación y la distribución del tiempo para las actividades curriculares de forma que se asegure una eficacia óptima.

Liderazgo Humano.- El director se centra en las relaciones humanas, la competencia interpersonal y en las técnicas de motivación. Enfatiza en el acompañamiento, estímulo y proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los miembros del centro. Asimismo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para promover la participación en la toma de decisiones.

Liderazgo Educativo.- Las acciones del Director están orientadas a desarrollar la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. En este estilo de liderazgo se pone de manifiesto la influencia mediante el poder experto lo cual posibilita la aceptación de sus propuestas por parte del profesorado y, por ende, su colaboración

para adelantar programas orientados al desarrollo curricular. Otras de las actividades que caracterizan este estilo de liderazgo son: el diagnóstico de problemas, la orientación a profesores, la promoción de la supervisión y la evaluación.

Liderazgo Simbólico.- El director asume el papel de jefe y enfatiza en la selección de metas y comportamiento. Determina lo que es importante, además hace presencia visible en el centro mediante visita a las aulas, el contacto permanente con los alumnos. En este tipo de liderazgo los intereses educativos están por encima de la gestión administrativa. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de condición futura que requiere del compromiso de todos para su realización.

Liderazgo Cultural.- El director que ejerce este tipo de liderazgo se caracteriza por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Las actividades asociadas con más frecuencias a este líder son:

- Articular una misión de centro
- Socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela
- Mantener mitos, tradiciones y creencias
- Explicar cómo funciona el centro.
- Desarrollar y manifestar un sistema de símbolos.
- Recompensar a quienes reflejan esa cultura.

El efecto que puede producir este tipo de liderazgo es la vinculación y creencias de los alumnos, profesores y padres y otros miembros de la comunidad educativa en el trabajo del centro.

#### **2.1.4.2. Estilos de liderazgo según la perspectiva de Bernard Bass**

El Psicólogo Bernard Bass operacionalizó los conceptos trabajados inicialmente por McGregor Burns a través de investigaciones que inicialmente las trabajó en ámbitos militares, salud, empresarial y luego en los educativos.

Liderazgo Transformacional.- Es un liderazgo positivo. El rol del líder transformacional es el de inspirar al equipo y los individuos mediante la realización de tareas significativas y de suma importancia para la organización.

El líder transformacional debe saber enfrentar los problemas de manera creativa y a través de la motivación inspiracional. Por lo tanto, el líder debe tener una idea de las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para comprender cómo dichas características pueden afectar el funcionamiento de un equipo y reconocer que cada contribución de los miembros puede estar influenciada por las características del líder, el estilo de liderazgo, así como también por las características de la tarea. Asimismo busca “crear en los miembros una conciencia de organización que permite valorar los resultados y trascender las necesidades individuales” (Bycio et al, 1995:56).

En suma el líder transformacional tiene la capacidad de entusiasmar e inspirar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores. Asimismo el líder transformacional tiene la capacidad para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores. Posee una actitud motivadora, la importancia dada a la retroalimentación, la comunicación abierta y la confianza mutua.

En la escuela este tipo de liderazgo se basa en tres constructos: la habilidad del Director para fomentar el funcionamiento colegiado, el desarrollo de metas explícitas, y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y su personal. (Leithwood y Steinback, 1993).

En este tipo de liderazgo la relación de poder es horizontal y entre otras de sus características se destaca la comunicación amplia y permanente con los seguidores, la construcción de una visión y propósitos educativos mediante procesos democráticos, participativos y consensuados.

Liderazgo Transaccional.- El supuesto líder, ejecuta una “transacción” con su personal. Una transacción es un proceso en el que cada parte busca su propio beneficio. El liderazgo transaccional describe

una interacción egoísta entre el líder y su seguidor, en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades.

Se pueden distinguir 2 tipos de liderazgo transaccional:

**“Dirección por excepción”**. El líder busca, pasiva o activamente, sólo resolver los problemas que encuentra o los que su personal le presenta. En este caso el líder actúa sólo cuando existe la necesidad, se trata de un líder o jefe preocupado por cumplir los objetivos y las metas, mucho más que por las personas con quienes trabaja. Es decir interviene corrigiendo ante la omisión de un deber cuando no se ha alcanzado los niveles deseados.

**“Gerencia por recompensas condicionadas”**. El líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de “recompensas”; condicionadas a cumplir las metas del personal y la consiguiente mayor productividad del líder.

El líder transaccional se rige por valores como la honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos.

A diferencia del liderazgo transformacional que se centra en el autoconcepto y la autoestima que permite al líder alcanzar niveles más altos de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus colaboradores, el liderazgo transaccional, al orientarse a las necesidades materiales de los colaboradores, obtiene niveles mucho más bajos (Bass, 2000).

En suma, los líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y, en ocasiones hasta agresivos. Necesitan ser competentes en aquellos aspectos que se refieren a la organización de las personas y los recursos para conseguir los objetivos de manera eficiente. Este líder desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones.

No Liderazgo.- Se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente: No decide, no motiva, vive en su propio mundo; no ejerce ningún tipo de autoridad. Es del tipo “laissez-faire” o “dejar hacer”. En este tipo de liderazgo Bass hace referencia al líder que evita tomar decisiones, no se implica, no se

define, toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia y que son cruciales para el centro.

### **2.1.4.3. Estilos de liderazgo desde la perspectiva de Collao**

Collao (1997,118) propone tres estilos de influencia del líder en sus subordinados.

Así tenemos:

Liderazgo Autocrático.- El líder da la orden sin consultar previamente, solo espera que las órdenes se cumplan. Es dogmático y firme. Tiene habilidad para dar órdenes y se basa en ello para dirigir a los demás. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

Este estilo de liderazgo da como resultado relaciones de desconfianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás.

Collao afirma además que la persona que ejerce este liderazgo se considera estar en una posición de autoridad y espera que sus seguidores respeten y obedezcan sus instrucciones.

Liderazgo Democrático.- Democrático o participativo, consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. El líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los seguidores se expresen libremente.

Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes. Este estilo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentado, que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones” (Collao 1997).

Fomenta el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de problemas.

El liderazgo democrático logra que se cumplan las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto.

Liderazgo Liberal o Permisivo.- En este tipo de liderazgo el líder hace poco uso de su poder. Concede a los seguidores un alto grado de independencia y libertad en su forma de trabajo, lo que lo lleva a depender mucho de sus subordinados para fijar las actividades y tareas.

Cree que su papel es apoyar las acciones y de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto entorno al grupo. Este estilo es más liberal y se interesa por la imagen del equipo pero no se preocupa por darle cohesión. Se desinteresa del grupo y sus funciones para con él, lo que genera desorden e ineficiencia.

#### **2.1.4.4. Estilo de liderazgo instruccional**

Al final de la década de los setenta se iniciaron investigaciones sobre escuelas eficaces y donde se identifica un liderazgo de tipo instruccional.

Tal como fue la investigación de Blasé y Blasé (Blasé y Blasé, 1988) la cual arrojó resultados como afirmar que este tipo de liderazgo es complejo y exigente. 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 et al, 1999:101).

En este estilo de liderazgo se resaltan tres aspectos muy importantes:

- El diálogo con los profesores.
- La promoción del crecimiento profesional.
- El fomento de la reflexión.

Otro elemento importante es la capacidad de convencimiento la cual utiliza el director para lograr que los profesores de la institución se involucren en las actividades que son de su competencia. Para ello crea

un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades: propone y se involucra en la realización de una serie de proyectos que son del conocimiento de todos, estos proyectos llegan a constituirse en el eje principal de las actividades del centro.

De la misma forma el Director con este estilo de liderazgo mantiene estrecha relación con todo el personal de tal manera que puede conocer los problemas, mediar en los conflictos, conocer de cerca las situaciones educativas de los docentes en sus aulas. Todas estas características permiten que el director-líder proporcione, a los profesores, una retroalimentación adecuada al tiempo que les provee de los apoyos e insumos necesarios para optimizar su tarea.

En otras palabras el liderazgo instruccional está íntimamente relacionado con el ámbito educativo y la escuela eficaz como ideal del plan educativo de la institución. Es el director-líder es quien gestiona y lidera todo este proceso de hacer de su institución una escuela eficaz en todos sus procesos de enseñanza y educativos.

## **2.2. El Liderazgo y la Educación**

### **2.2.1. Dirección y Liderazgo**

La esencia del liderazgo en la dirección de una escuela es el seguimiento a las personas tanto como a los procesos, la razón del liderazgo es el deseo de las personas por seguir a un líder a quien reconocen como un medio para sus propios logros y crecimiento. Todo dependerá del clima organizacional que el líder fomente.

La escuela es una organización humana formada por un grupo de personas cuyas acciones se coordinan para conseguir ciertos objetivos o resultados cuyo logro interesa a todas ellas.

La dirección de una institución es la realidad más compleja con que nos topamos a la hora de explicar su funcionamiento. Pérez López (2002, 121) Un grupo humano no es una organización mientras su acción conjunta no sea gobernada o dirigida, de alguna forma hacia el logro de alguna meta o finalidad. Las distintas formas o maneras de dirigir la actividad de la dirección pueden ser muy variadas. Desde el caso en que una sola persona da instrucciones a todas las demás acerca de lo que

deben hacer hasta el caso extremo en el que cada uno de los miembros de la organización decide qué es lo que hará a la vista de las circunstancias. Caben muchas posibilidades en cuanto al modo de configurar la actividad directiva. En una organización determinada no podrán ser válidos todos los estilos del liderazgo.

Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución es deseable hacerlo con características y cualidades de liderazgo. La administración renovada exige del director no un jefe clásico sino de un director líder.

### **2.2.2. Elementos del Liderazgo Educativo**

El liderazgo en la tarea educativa siempre ha estado implícito y además en este liderazgo existe un trasfondo ético necesario, puesto que el proceso de enseñanza-aprendizaje es una actividad humana en que de una u otra forma las personas ejercen su influencia de poder.

Gallegos (2004,117) señala al liderazgo como un proceso donde intervienen los siguientes elementos:

a) **Objetivos:** Propósitos y metas a alcanzar de forma institucional e individual. Los cuales deben estar claros e interiorizados por todos, líder y seguidores.

b) **Poder:** El liderazgo es una forma de ejercicio de poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.

c) **Estilo:** Conducta o formas que adopta el líder en el ejercicio de su poder, para unificar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: como el autoritarismo y la tiranía.

d) **Seguidores:** La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”.

Sostiene Gallegos que al hablar de liderazgo es necesario mencionar estos cuatro elementos, ya que si no existen en la acción del líder no estaríamos hablando de liderazgo y mucho menos de líder.

Se coincide con la postura de Gallegos, los cuatro elementos son necesarios para ejecutar una acción líder, los objetivos deben ser claros para el líder y sus seguidores, si no existe la claridad en los objetivos, el ejercicio del liderazgo y la estabilidad y buen funcionamiento de la organización corre peligro. El poder es un aspecto también implícito dentro del liderazgo, ya que es una facultad que posee el líder para conducir y guiar al grupo, donde sus habilidades, capacidades y conocimientos permitan influir en las personas de manera voluntaria. Ejercer el liderazgo es ejecutar el poder debido a la influencia, movilización, voluntades y acciones que logra el líder en su organización.

El tercer elemento: el estilo, donde se manifiesta el modo de actuar, es decir la conducta del líder y forma de relacionarse con sus seguidores, en este accionar puede mostrar distintos estilos de liderazgo, veremos al líder asumiendo uno o combinando de ellos. Por último tenemos a los seguidores, elementos sin el cual no existiría el liderazgo ya que ellos son las personas a las que hay que movilizar y lograr influir para que sigan el camino que traza el líder en busca de los objetivos propuestos.

### **2.2.3. Cualidades del Líder Educativo**

El ejercicio del liderazgo dentro de una institución o iniciativa educativa ha de ser eminentemente educativo: es decir, su perfil y actuación deben ser acomodadas a lo que es peculiar de la educación, de los resultados que implica y de los procesos que conlleva. Consiguientemente, aunque los rasgos generalmente atribuibles a cualquier tipo de liderazgo pueden ser aplicables a este liderazgo educativo, la preocupación fundamental del liderazgo que aquí se aborda ha de ser la promoción de la potencialidad de todos los miembros de una entidad o iniciativa educativa orientada a lograr la efectividad y calidad de la educación, preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total.

Así entendido, el perfil del líder pedagógico se caracterizará por la constancia de las dimensiones que se describen seguidamente:

Dimensión carismática.- El líder resulta suficientemente atractivo como para facilitar que otras personas estén satisfechas de estar con él o ella y sea capaz de provocar que las personas de su entorno quieran estar junto a él o ella.

El líder carismático atrae fácilmente hacia sí a las personas con las que establece algún tipo de contacto: este atractivo personal, frecuente obedece más a una actitud psicológica positiva hacia los demás que al propio aspecto puramente físico (Gento, S., 2002: 198).

Los rasgos que ayudan a hacer surgir o a incrementar la dimensión carismática son: el sentido del humor, el optimismo, es decir inspirar confianza, valor, coraje, y la autoridad profesional que se basa en su conocimiento y quehacer profesional, y el reconocimiento de su legitimidad para el puesto o cargo que ocupa, ello generalmente ocurre más fácilmente cuando ha sido designado con la aceptación de sus colaboradores y tras la evidencia de que posee el perfil profesional y las cualidades adecuadas para el puesto o cargo. (Giuliani, R., 2002).

Otro rasgo propio del líder carismático es que goza de la estimación generalizada de la institución o grupo. Dicha estimación suele obedecer, tanto al reconocimiento de su categoría personal y profesional, como a su comportamiento considerado y solidario con sus colaboradores y colegas.

Dimensión emocional.- El líder la relación con cualquier persona miembro de la institución educativa o relacionada con ella, trata a todos con amabilidad, consideración reconocimiento. En relación con la dimensión emocional o afectiva procura reforzar en todo momento la dignidad de la persona y muestra aprecio y estima hacia todos.

Para esta dimensión es importante los siguientes componentes: el reconocimiento, se refiere e a la oportunidad de hacer saber a los colaboradores lo importante de su trabajo para el líder y para la institución.

Otro componente es la defensa de los colaboradores mejora la relación afectiva: “Cuando alguno de mis colaboradores es atacado injustamente, trato de reforzar la importancia de tal persona, estoy más

tiempo con ella (...) y veo si es posible promocionarlo o hacer una declaración para poner de manifiesto cuán importante es” (Giuliani, R., 2002: 235). Y también la ayuda a los demás, especialmente en tiempos difíciles puede inscribirse, también, en la dimensión emocional: el auténtico líder “trata de guardar su tiempo y energía para las ocasiones en las que es realmente necesario” (Giuliani, R., 2002: 256).

Dimensión anticipadora.- Resalta la capacidad del líder para anticiparse a situaciones que pueden ocurrir en un futuro si se utilizan determinadas estrategias o se realizan determinadas acciones. Implica una visión anticipadora de las consecuencias y efectos que se derivarán de las soluciones que se arbitren frente a determinados problemas. “El líder debe estar siempre anticipándose”.

Algunos autores se refieren a esta dimensión como “pensamiento estratégico”, la capacidad para dirigir la atención al futuro de la organización, e incluye la habilidad para anticipar las tendencias y procesos, así como organizarlos en unidades manejables que puedan ser comprendidas y utilizadas por otras personas.

Esta capacidad anticipadora se fundamenta, especialmente, en el conocimiento o sabiduría que el auténtico líder ha ido adquiriendo a través del estudio, la reflexión y el análisis de la realidad, es decir la sabiduría y la capacidad de autoreflexionar.

Dimensión profesional.- El líder educacional debe impulsar la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos, y debe tratar de facilitar a la institución o entidad educativa y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias requeridas para lograr la máxima efectividad y calidad de la educación y de la institución en la que se llevan a cabo los procesos educativos.

El auténtico líder ha de ser siempre un ejemplo para sus colaboradores: “No hay motivación más poderosa que la que ofrece un líder que actúa como ejemplo. Los profesores, los principios, las declaraciones inspiradoras son elementos valiosos; pero el ejemplo es el más valioso de todos” (Giuliani, R., 2002: 214).

El buen líder educacional debe pedir y exigir aquello que también está dispuesto a realizar, ha de ser un modelo de actuación.

En esta dimensión es muy importante que a sus capacidades el líder sume la de preparación previa de los procesos a llevar a cabo, lo que indicará que es un profesional responsable. Otro rasgo importante es la trasmisión de ideas, transmitir la ideología o axiología es muy importante cuando se lidera una organización educativa.

Lo que debe saber cuidar un líder es la trasmisión clara de los mensajes, cuidar que la comunicación sea clara y directa, cuidando siempre el uso del lenguaje. Es importante además que lo que dice mantenga coherencia con lo que piensa y con lo que hace porque ello ayuda a la aceptación de los demás.

La dimensión profesional implica, también, la preocupación por que se cuente con los necesarios recursos: “el líder del cambio educativo debe asegurarse de que estén disponibles los recursos necesarios. Tales recursos incluyen los de tipo físico, los económicos y de tiempo” (Branson, Ch. M., 2010: 77).

Dimensión participativa.- Datos empíricos muestran, generalmente, que en escuelas de calidad todos los miembros de la institución trabajan juntos y que la calidad se incrementa cuando los sistemas educativos actúan coordinados con las instituciones educativas.

“Necesitamos líderes que comprendan que estamos mejor controlados por conceptos que inviten a nuestra participación, que por políticas y procedimientos que recorten nuestra contribución” (Wheatley, M., 2006: 131).

Es, pues, preciso que “el auténtico líder ofrezca el impulso, apoyo, recursos y posibilidades para que aflore el potencial de las personas implicadas” (Branson, Ch. M., 2010: 4).

El auténtico líder elige y acoge a colaboradores de excelencia (Giuliani, R., 2002: 91; 110) y asigna a cada colaborador la tarea que mejor puede desempeñar (id. id.: 99): se trata, en definitiva, de elegir la mejor persona para la tarea que mejor se acomode a cada uno (id. id.: 100). De este modo, “un buen trabajo en equipo mejora la condición personal de cada miembro” (id. id.: 98). Por ello, “el establecimiento de

una dinámica que permita extraer lo mejor de cada persona es una de las facetas más relevantes del auténtico líder” (Giuliani, R., 2002: 102).

Una de las tareas a llevar a cabo por el líder es informar a sus colaboradores sobre lo que se espera de ellos.

La búsqueda de consejo o sugerencias de personas expertas también es una característica del liderazgo participativo. Asimismo, dado que el líder no puede ser experto en todo, se rodea de colaboradores para que fortalezcan y refuercen los aspectos en los que dicho líder no puede intervenir. El auténtico líder estimulará a los expertos para que ofrezcan su conocimiento a los menos experimentados.

Los rasgos que ayudan en su dimensión participativa son: disposición para escuchar opiniones contrarias, la promoción de la participación de los componentes de la institución o entidad que ayuda a conformar una visión compartida, la descentralización de la toma de decisiones y ser accesible a todos los colaboradores.

Dimensión cultural.- El líder debe caracterizarse por su trabajo arduo y constante por y para la cultura dentro de la organización educativa. Significa que el líder ha de promover la consolidación de la cultura propia de la institución o su peculiar perfil cultural.

Uno de los rasgos propios de esta dimensión lo constituye la promoción de la construcción de una cultura educativa propia de la institución; la autonomía, hacia la que avanzan progresivamente los centros educativos, propicia la gestación de esa cultura propia, cuya construcción será impulsada por el líder pedagógico.

La dimensión cultural impulsará la configuración de un perfil organizativo y funcional propio: la misión y finalidades que se planteen una determinada institución estarán en la base de su estructura organizativa básica y de los principios de funcionamiento que se otorgue a sí misma.

El auténtico líder ejemplifica, con su conducta, los valores y perfil cultural de la institución. Como representante destacado de la misma, el efecto de su ejemplo al encarnar los valores y perfil cultural de la entidad

será un elemento impulsor en los restantes miembros de institución y en las personas de su entorno.

Dimensión formativa.- El auténtico líder debe preocuparse por su formación permanente y por impulsar la formación permanente de sus seguidores. Debe promover la necesidad de una preparación profesional lo que puede garantizar la efectividad de la educación que brinda la institución.

“La educación es crucial: los libros y el conocimiento que procede del estudio son factores críticos en el proceso de desarrollo de ideas” (Giuliani, R., 2002: 105) “El auténtico líder debe adquirir por sí mismo el conocimiento de las áreas que debe supervisar. Cualquiera que vaya a liderar una organización grande debe reservar un tiempo para el estudio” (Giuliani, R., 2002: 290).

Dimensión gerencial o administrativa.- Esta dimensión hace referencia a las actuaciones administrativas necesarias y a la realización de las rutinas de tipo burocrático. Dado que las actividades burocráticas no podrán ser eliminadas el líder deberá saber atender a las necesarias actuaciones de este tipo.

Algunos rasgos de esta dimensión son los siguientes:

La asignación de personal, la clarificación de las funciones a desempeñar por los colaboradores para garantizar el mejor desempeño que le corresponde y la adquisición de recursos la institución, eso dependerá del tipo de gestión que haga.

Dentro de la dimensión gerencial cabe incluir, también, la adecuada distribución de tiempo: deberá hacerse atendiendo a las necesidades y prioridades a las que debe prestarse la necesaria atención.

Esta dimensión implica, también, la convocatoria y, en su caso, presidencia de los órganos de representación y decisión de la institución. Pero esta atribución, que puede estar establecida por la respectiva normativa, no debe ser obstáculo a la preocupación que debe ser preocupación esencial, a saber: **la promoción de la calidad de la institución.**

Mediante estas 8 dimensiones se describe cuáles son las habilidades y capacidades que debe reunir un líder educacional o pedagógico. Hemos identificado una serie de características que debe reunir el perfil de cualquier líder educacional.

#### **2.2.4. El liderazgo y el Desarrollo de la Organización**

Fernández y Álvarez (2002), manifiestan que hoy en día nadie pone en tela de juicio la importancia del liderazgo y hace mención de cuatro situaciones clave en el proceso de crecimiento y desarrollo de las organizaciones donde el liderazgo es importante:

1. Para facilitar el cambio y la innovación: para mantenerse en un mundo competitivo y ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

2. Para motivar a los integrantes de la organización e ilusionarles con un trabajo que muchas veces exige sacrificios, auto superación y esfuerzo.

3. Para mantener la salud mental del grupo y armonizar los intereses individuales de sus miembros en coherencia con la misión y visión de la organización.

4. Para proporcionar una visión a la organización y para animar a sus primeros pasos. En este último paso la función del líder consiste en suministrar la energía necesaria para que la organización despegue. Además para fomentar la cultura y filosofía de la organización.

Según lo que manifiestan estos autores la importancia del liderazgo radica en que facilita el cambio y la innovación, rasgos que día a día toman más importancia en este mundo globalizado y competitivo. El liderazgo es importante porque es la guía a objetivos claros, para lo cual cada persona debe estar motivada y convencida de que lo que debe alcanzar es lo mejor para ella y para el grupo, y de igual forma para los que reciben el servicio. De esta forma se logra armonizar los intereses con los objetivos de la institución.

### **2.2.5. Dimensiones de la Función Directiva**

Según Juan Antonio Pérez López las dimensiones de la función directiva son:

#### **La dimensión estratégica de la Dirección**

Un director es estratega en la medida que tenga habilidad para descubrir metas u objetivos inmediatos cuyo logro permita la obtención de un alto valor para los productos o servicios que es capaz de generar la institución a través de sus operaciones. El estratega es un descubridor de oportunidades, sin esta dimensión por buenas que sean las intenciones del director y por buenos que sean sus propósitos últimos que persiga para la organización, existe un riesgo de que a corto plazo esta deje de existir.

La dimensión estratégica forma parte de la función directiva dentro de cualquier tipo de organización. Sus características son siempre las mismas: aquella dimensión que atiende al logro de buenos resultados en el plano de la eficacia de la organización. Entraña, pues la capacidad de configurar la acción hacia objetivos inmediatos que incrementen el rendimiento y/o disminuyan los recursos necesarios para alcanzarlo. Supone la capacidad de descubrir y aprovechar las oportunidades para la mejor aplicación de las capacidades productivas de la organización, con el fin de asegurarse el logro de los ingresos que esta necesita para continuar existiendo (Pérez López 2002. 132).

#### **La dimensión Ejecutiva de la Dirección**

El talento ejecutivo implica la capacidad que tiene para descubrir y utilizar los talentos, habilidades e impulsos de las personas a quienes dirige. Así pues, es capaz de aprovechar la fuerza que supone la motivación interna de sus subordinados, a través de un diseño de funciones y/o tareas que apele tanto a los motivos intrínsecos como a los trascendentes de las personas.

Un directivo con gran capacidad ejecutiva llega a discernir capacidades potenciales para hacer cosas en personas que ignoran que poseen esas capacidades. El talento ejecutivo, en sus manifestaciones más altas, entraña una extraordinaria habilidad para asignar metas

difíciles de conseguir, pero cuyo logro motiva a gran número de personas. El ejecutivo genial es capaz de apelar a motivaciones muy profundas, catalizando, por decirlo de alguna manera, esa energía que suponen las motivaciones internas dentro de cada persona, ofreciendo modos de actuar, participación en una tarea colectiva, etc., que resultan sumamente atractivos para los individuos de la organización.

En conclusión podríamos decir que el talento ejecutivo incluye la percepción en profundidad tanto de las debilidades como de los aspectos positivos de los seres humanos concretos.

### **La Dimensión de Liderazgo de la Dirección**

El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no tan solo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca sobre todo conseguir que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca sobre todo conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes. Trata de mantener y hacer crecer la unidad de la organización. El liderazgo se ocupa con problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en los subordinados, el que éstos sean capaces de moverse por sentido del deber y otros similares. Intenta en definitiva, enseñar a quienes se dirige a valorar sus ocasiones en cuanto éstas afectan a otras personas.

La dimensión de liderazgo implica la capacidad de descubrir las necesidades reales de las personas. Evalúa la acción de la organización en cuanto se adapta a la satisfacción de esas necesidades. Se preocupa, pues del valor real de las acciones y no tan solo de su valor desde el punto de vista de la eficacia.

Así como la dimensión estratégica y la ejecutiva implican cualidades cognoscitivas y en consecuencia, suponen ciertas capacidades naturales en el sujeto (aunque puedan ser perfeccionadas a través de procesos educativos), la dimensión del liderazgo es la única cuya existencia y desarrollo dependen del propio individuo.

Los líderes no nacen: llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la

difícil capacidad de moverse por motivos trascendentes, de sacrificar su propio egoísmo cuando nadie puede obligarles a ello. Ya veremos hasta qué punto es esta una tarea difícil para un directivo: significa aprender a usar el poder coactivo y el poder manipulativo del que dispone, gracias a sus capacidades como estratega y como ejecutivo, en beneficio de todos, evitando la tentación de usarlo con fines únicamente egoístas cuando, además, le sería fácil hacerlo, al menos a corto plazo.



## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

---

#### 3.1. Tipo de investigación

La presente investigación está enmarcada dentro del Paradigma Positivista también 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 la Educación.

Según Martínez Godínez. (2013; 3) *“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 requiere 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”*

Por lo anteriormente señalado la presente investigación tiene un enfoque Positivista en la que se utilizará una metodología cuantitativa, ya que para identificar los estilos de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura se usará un instrumento cuantificable

donde se medirán las variables de estilos de liderazgo y las características inherentes a cada estilo, es decir se recurre a la estadística para valorar numéricamente el comportamiento de cada uno de los directores respecto al estilo de liderazgo que ejercen en sus instituciones educativas. Por lo consiguiente se coincide con Martínez Godínez. (2013) cuando sostiene que los procedimientos usados en este tipo de investigación son el control experimental, la observación sistemática del comportamiento y la correlación de variables para luego adoptar una generalización en los procesos donde se rechaza aspectos concretos e irrepetibles para la explicación de los fenómenos y situaciones determinadas.

La aplicación de un cuestionario permitirá identificar qué características o indicadores son los que se repiten en cada estilo de liderazgo, al lograr dicha identificación será posible comprobar nuestra hipótesis, obligatoria en este tipo de investigación, ya que se utiliza un sistema Hipotético-deductivo puesto que se busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable.

### **3.2. Sujetos de investigación**

En la investigación “Estilos de Liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura” se cuenta con una población constituida por 7 colegios, cada uno con una cantidad promedio de 30 profesores, en total tenemos una población que se define entre 200 y 250 profesores. Se escogerá como muestra para la investigación a 2 de los 7 colegios. A los que se denominará de la siguiente manera:

- Colegio A
- Colegio B

Por lo tanto la muestra de la población tendrá un aproximado de 50 profesores, a los cuales se les aplicará un cuestionario el cual nos permitirá identificar el estilo de liderazgo de sus directores.

La muestra está constituida por docentes varones y mujeres. La edad de los docentes fluctúa entre los 28 y 55 años, se destaca que todos son docentes de profesión y el grado de instrucción que poseen es el de licenciados en Ciencias de la Educación.

Los colegios se ubican es zonas urbanas del departamento de Piura, de los 7 colegios 2 se ubican en asentamientos humanos donde existe un

nivel socioeconómico limitado, la realidad de cada institución de forma general se podría caracterizar de la siguiente forma:

- Existencia de docentes nombrados y contratados.
- Colegios denominados de convenio escuela-estado.
- Profesores con sueldos mayores al básico.
- Inicio de una sistematización de los procesos en todos los colegios por efectos del proceso de acreditación (IPEBA).
- Exigencia de una cultura y devoción de la fe católica. Identificación con la axiología del colegio.

### **3.3. Diseño de investigación**

La investigación sobre los estilos de liderazgo de los directores de los Colegios Parroquiales de Piura se encuentra dentro del método de investigación empírico-analítico donde se utiliza el diseño de investigación encuesta como estrategia para la recolección de datos.

En este caso el diseño de investigación encuesta nos sirve para conocer las opiniones, actitudes, posiciones, etc., de los maestros respecto al estilo de liderazgo que ejerce el Director de su institución educativa sobre ellos y en general sobre la institución.

Para este diseño tipo encuesta se ha seguido el siguiente procedimiento:

1. Selección de los objetivos de la investigación, donde se ha delimitado en qué se basa el interés de la misma.
2. Recopilación de la información necesaria que sirve de marco teórico.
3. Definición de la población o sujetos de investigación.
4. Disposición de los recursos necesarios para la investigación.
5. Elección del tipo de encuesta.
6. Previsto el método de análisis de datos.
7. Revisión de la encuesta.
8. Selección de la muestra.
9. Aplicación de la encuesta.
10. Codificación de los datos.
11. Análisis de los resultados.
12. Realización del informe.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) esta investigación de diseño encuesta es de tipo trasversal ya que tiene como objeto la descripción de una población en un momento temporal concreto. En la encuesta elegida se ha tenido en cuenta los aspectos diferenciales y las relaciones que se desean establecer en el análisis.

### 3.4. Categorías y subcategorías de investigación

Categoría	Subcategorías	Ítems
<b>Estilos de liderazgo</b>	Estilo Transaccional	58. Centra su atención principalmente en las irregularidades. 66. Me exige el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas. 68. Está satisfecho con mi trabajo mientras haga lo que siempre se ha hecho. 70. Tiende a apoyarme para realizar cambios poco importantes. 87. Se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo. 90. Me deja que siga haciendo mi trabajo como siempre. 98. Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.
	Estilo Transformacional	57. Hace que me entusiasme con mi trabajo. 59. Respalda las decisiones de los monitores(as) ante la dirección de proyecto. 61. Orienta a los monitores recién llegados. 63. Recurre al sentido del humor para indicarme mis

Categoría	Subcategorías	Ítems
		<p>equivocaciones.</p> <p>67. Suele ajustar su forma de comportarse a las diversas situaciones y necesidades.</p> <p>69. Expreso mis dudas y desacuerdos sin preocupaciones.</p> <p>71. Me implica en la consecución de los objetivos del proyecto.</p> <p>72. Es tolerante con mis errores y defectos.</p> <p>79. Me estimula para desarrollar ideas innovadoras en mi trabajo.</p> <p>80. Tiene mi confianza para desarrollar las actividades o proyectos.</p> <p>83. Cuenta con mi respeto.</p> <p>84. Para valorar el trabajo que realizamos los monitores emplea estrategias de seguimientos individuales.</p> <p>93. Me respalda ante la administración.</p> <p>96. Me apoya para solucionar mis problemas.</p> <p>97. Contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con el proyecto.</p> <p>100. Respalda mis posturas siempre que sean justas y coherentes con proyecto.</p> <p>101. Con sus argumentos me ayuda a reflexionar cómo puede mejorar mi trabajo.</p> <p>103. Procura que los monitores se sientan orgullosos de trabajar</p>

Categoría	Subcategorías	Ítems
		con él.
	Estilo No Liderazgo	<p>64. Siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles.</p> <p>75. Está ausente cuando se le necesita.</p> <p>86. Los coordinadores son los únicos responsables de la administración del proyecto.</p> <p>95. No toma las decisiones de forma oportuna y eficaz.</p> <p>105. Evita decirme cómo debo hacer las cosas.</p>
	Estilo Instruccional	<p>60. Facilita el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>62. Entabla charlas con los estudiantes en el aula de clase sobre aspectos académicos, las relaciones entre ellos y los profesores y el espacio físico del colegio.</p> <p>65. Hace que el proyecto educativo institucional en las instituciones educativas sea algo más que una exigencia formal.</p> <p>73. Fomenta la articulación de las actividades individuales de los monitores con la visión colectiva del proyecto.</p> <p>74. Promueve las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas o departamentos.</p>

Categoría	Subcategorías	Ítems
		<p>76. Promueve el trabajo en grupo entre los monitores.</p> <p>77. Impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos.</p> <p>78. Dedicar el tiempo necesario para orientar y evaluar el desarrollo del proyecto.</p> <p>81. Escucha y pone en práctica mis recomendaciones.</p> <p>82. Fomenta el desarrollo de programas de formación para los participantes del DER en las áreas del currículo, la instrucción y la tecnología.</p> <p>85. Se hace presente en las zonas de intervención con el fin de observar el desarrollo del proyecto.</p> <p>88. Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.</p> <p>89. Realiza conocimientos de la proyecto al inicio y final de la jornada.</p> <p>91. Deja responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo.</p> <p>92. Orienta el establecimiento de metas educativas claras.</p> <p>94. Mediante comunicaciones escritas/orales da a conocer al grupo de monitores y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del proyecto.</p> <p>99. Sugiere la asignación de</p>

Categoría	Subcategorías	Ítems
		profesores a los cursos y asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos. 102. Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas educativas del proyecto. 104. Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias y me anima a participar.

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

En este apartado se describe el cuestionario que hemos utilizado para la realización de nuestra investigación. Recurrimos a este instrumento porque nos permite recoger de forma organizada y sistemática los indicadores de las variables implicadas en nuestro estudio; para ello, hemos tomado una muestra representativa de la población.

Este cuestionario fue validado en el año 2005 por Diana Judith Chamorro Miranda en su tesis doctoral “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)” por la Universidad Complutense de Madrid. Dicho cuestionario fue sometido a validación de expertos en metodología, la temática del liderazgo e investigadores del hecho educativo.

El cuestionario está dirigido a los profesores y su estructura la describimos a continuación:

- Carta de presentación.- Esta provee de información que aclara a los encuestados los objetivos de la investigación y cómo deben responder a las preguntas.

- Identificación.- Este bloque de preguntas indaga por los datos demográficos de los encuestados. El número de interrogantes es siete.

- Rasgos de los profesores.- Este grupo de preguntas es respondido solo por los profesores. Están orientadas a obtener información de ellos en relación con su pensamiento crítico y participación activa.

- Estilos de liderazgo.- Las preguntas de esta sección buscan identificar el estilo de liderazgo que evidencian los directores de los Colegios Parroquiales de Piura.

El cuestionario consta de un total de ciento cuatro ítems, que abarcan la estructura anteriormente descrita. Los ítems correspondientes a los rasgos de los profesores y estilos de liderazgo utilizan la siguiente escala:

1. Nada de acuerdo.
2. Poco de acuerdo.
3. Medianamente de acuerdo.
4. Bastante de acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

El cuestionario está constituido en cinco áreas:

- Área 1: Características demográficas

- Área 2: Rasgos de los profesores.- Se señalan aspectos referidos al pensamiento crítico y participación activa.

- Área 3: Rasgos del director(a) desde la perspectiva de los profesores.- Se destacan una serie características relacionadas con la personalidad, motivaciones, concepciones y principios que describen a los directores.

- Área 4: Fundamentos de acción.- Se destacan los fundamentos en los que se basan el director para emprender una determinada acción en el colegio.

- Área 5: Estilos de liderazgo.- Las preguntas ayudarán a identificar qué estilo de liderazgo tienen los directores: Transformacional, Transaccional, No Liderazgo, Instruccional.

### **3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados**

Para la organización de la información obtenida en la aplicación de los cuestionarios se ha creído conveniente utilizar tablas de frecuencias y gráfico de barras para la obtención y análisis de los resultados.

Los gráficos y tablas con porcentajes nos permitirán obtener una interpretación objetiva de los resultados por cada ítem, esto en cuanto a presentación de los resultados.

En el análisis y discusión de los resultados que es el aporte propiamente dicho de la tesis realizaremos una interpretación fundamentada teóricamente de los resultados obtenidos mediante las gráficas, lo que nos permitirá relacionar los resultados, relacionar los ítems de acuerdo a las categorías trabajadas en el cuestionarios y ejecutar un análisis profundo de los porcentajes obtenidos.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

---

A continuación presentaremos los resultados del cuestionario de 105 preguntas aplicado en dos instituciones educativas con el fin de identificar el Estilo de Liderazgo de los Directores de cada una de las instituciones. Si bien el total de preguntas aplicadas es 105, para los fines de la investigación solo se han considerado 49 del total de preguntas.

Los resultados serán presentados de acuerdo a las 4 subcategorías (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, no liderazgo y liderazgo instruccional). En cada subcategoría se ha considerado un número determinado de preguntas o ítems.

#### 4.1. Presentación e interpretación de los resultados

##### COLEGIO A

En el COLEGIO A fueron encuestados un total de 35 profesores.

*Tabla 1: Liderazgo transformacional*

Nada de acuerdo	2.50	7.1%
Poco de acuerdo	1.78	5.1%
Medianamente de acuerdo	5.17	14.8%
Bastante de acuerdo	8.56	24.4%
Totalmente de acuerdo	17.00	48.6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

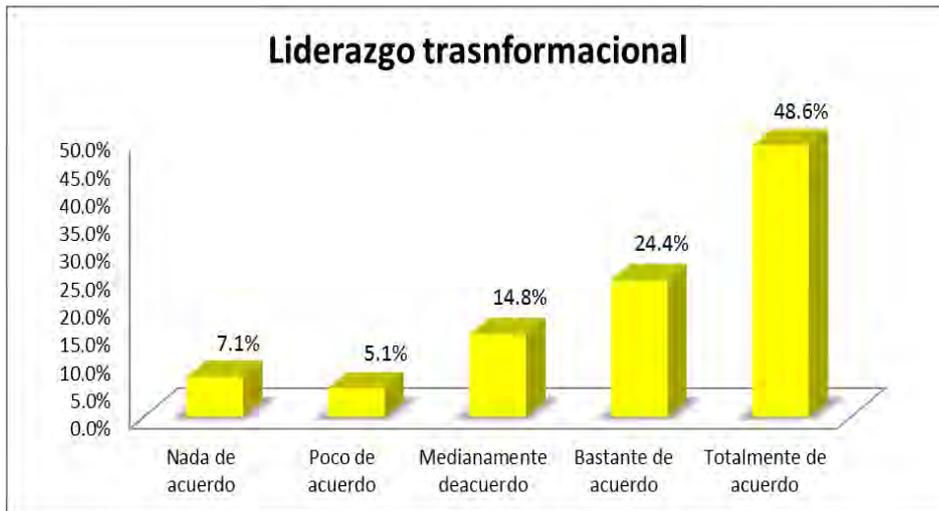


Gráfico 1: Liderazgo transformacional

En esta subcategoría de Liderazgo Transformacional se consideraron un total de 18 preguntas. Como podemos observar el **48.6%** opina que está **totalmente de acuerdo** en afirmar que su director presenta un liderazgo de estilo transformacional, sumado al **24.4%** de los que se encuentran **bastante de acuerdo**, obtenemos una suma de **73%**, de profesores que sostienen que el Director de su institución ejerce un tipo de Liderazgo transformacional.

Tabla 2: Liderazgo transaccional

Nada de acuerdo	4.57	13.1%
Poco de acuerdo	4.14	11.8%
Medianamente de acuerdo	8.29	23.7%
Bastante de acuerdo	8.86	25.3%
Totalmente de acuerdo	9.14	26.1%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

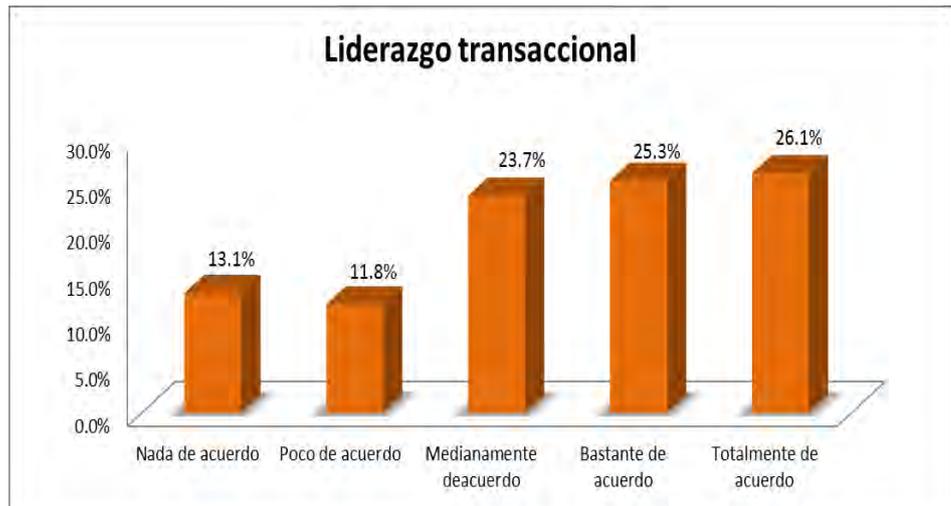


Gráfico 2: Liderazgo transaccional

En esta segunda subcategoría podemos observar que se ha obtenido como resultado un **26.1%** que han respondido **totalmente de acuerdo** y un **25.3%** de profesores que han respondido **bastante de acuerdo**, que sumados hacen un total de **51.4%** de profesores que indican que el Director de esta institución educativa ejerce el Estilo de Liderazgo Transaccional.

Tabla 3: No liderazgo

Nada de acuerdo	14.8	42.3%
Poco de acuerdo	5.40	15.4%
Medianamente de acuerdo	5.80	16.6%
Bastante de acuerdo	5.00	14.3%
Totalmente de acuerdo	4.00	11.4%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

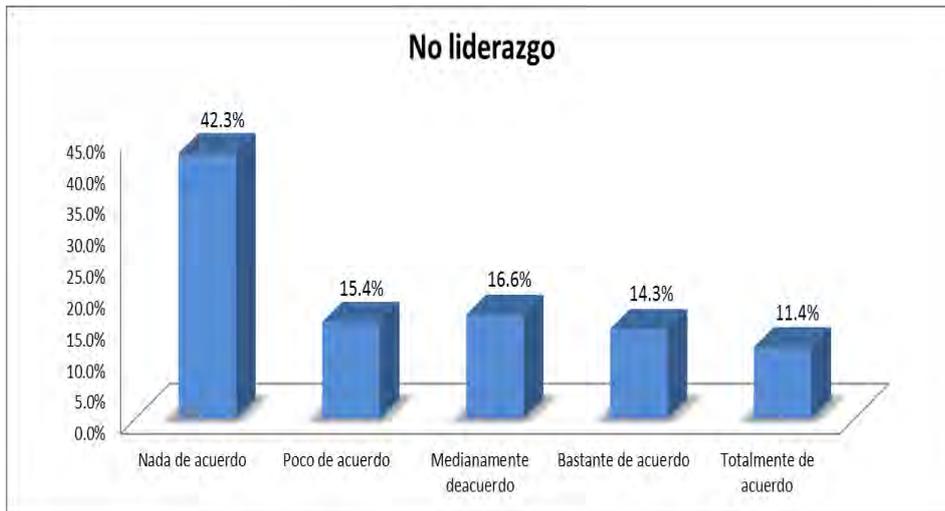


Gráfico 3: No liderazgo

En la tercera subcategoría encontramos que solo el **11.4%** del total de profesores considera que está **totalmente de acuerdo** al considerar que el Director ejerce el No Liderazgo y sumado al **14.3%** de la escala **bastante de acuerdo** solo obtenemos un **25.7%** de profesores que opinan que el Director ejerce este Estilo de Liderazgo. El mayor porcentaje lo encontramos en la escala **nada de acuerdo** con el **42.3%**, casi un **50%** de profesores opina que el Director de esta institución educativa **NO** ejerce el Estilo de No liderazgo.

Tabla 4: Liderazgo instruccional

Nada de acuerdo	2.42	6.9%
Poco de acuerdo	2.68	7.7%
Medianamente de acuerdo	5.26	15.0%
Bastante de acuerdo	9.05	25.9%
Totalmente de acuerdo	15.58	44.5%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

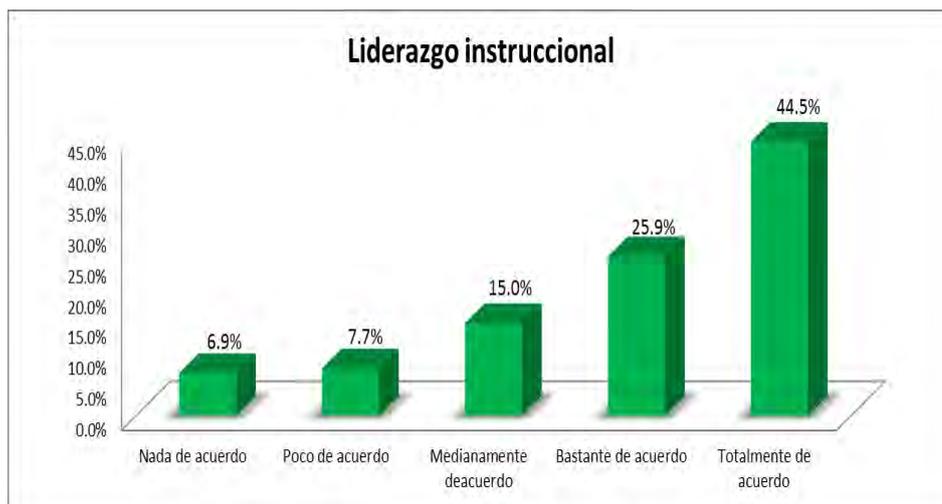


Gráfico 4: Liderazgo instruccional

De 19 preguntas realizadas en la cuarta subcategoría obtuvimos que un **44.5%** de profesores opina que está **totalmente de acuerdo** al indicar que el Director de su institución ejerce Liderazgo Instruccional y sumándolo con el **25.9%** que opina que está **bastante de acuerdo** obtenemos un **70.4%** de profesores que opinan que el Director puede estar ejerciendo un Liderazgo Instruccional.

**En conclusión** el Director del **COLEGIO A** predominan los estilos de **Liderazgo Transformacional e Instruccional**, siendo dentro de los resultados los estilos en los que se ha obtenido mayor porcentaje en las escalas **bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo**.

#### COLEGIO B

En el **COLEGIO B** fueron encuestados un total de 28 profesores

Tabla 5: Liderazgo transformacional

Nada de acuerdo	1.78	6.3%
Poco de acuerdo	2.83	10.1%
Medianamente de acuerdo	5.44	19.4%
Bastante de acuerdo	9.06	32.3%
Totalmente de acuerdo	8.89	31.7%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

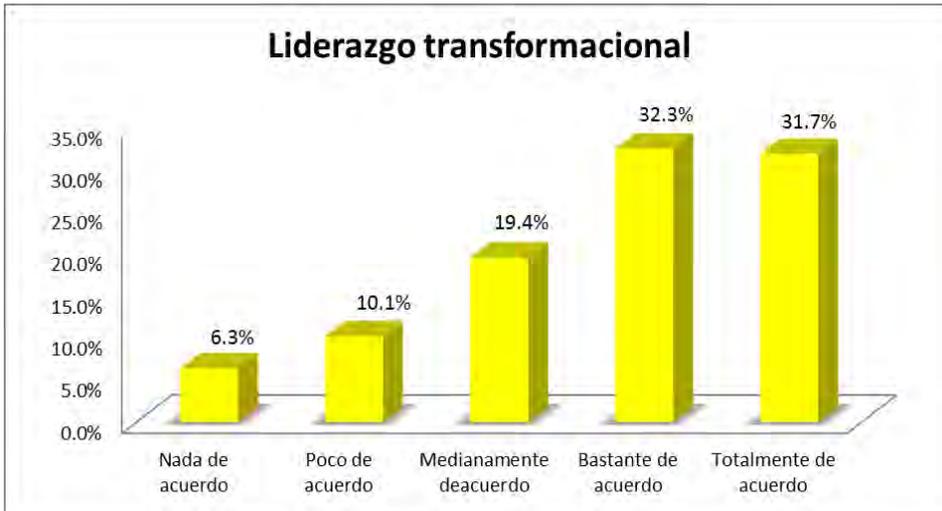


Gráfico 5: Liderazgo transformacional

El primera subcategoría encontramos que el **31.7%** de profesores indica **totalmente de acuerdo** y el **32.3%** **bastante de acuerdo** si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos que un **64%** del total de profesores opina que el Director de su institución ejerce un Estilo de Liderazgo Transformacional.

Tabla 6: Liderazgo transaccional

Nada de acuerdo	2.71	9.7%
Poco de acuerdo	3.71	13.3%
Medianamente de acuerdo	5.57	19.9%
Bastante de acuerdo	9.29	33.2%
Totalmente de acuerdo	6.71	24.0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

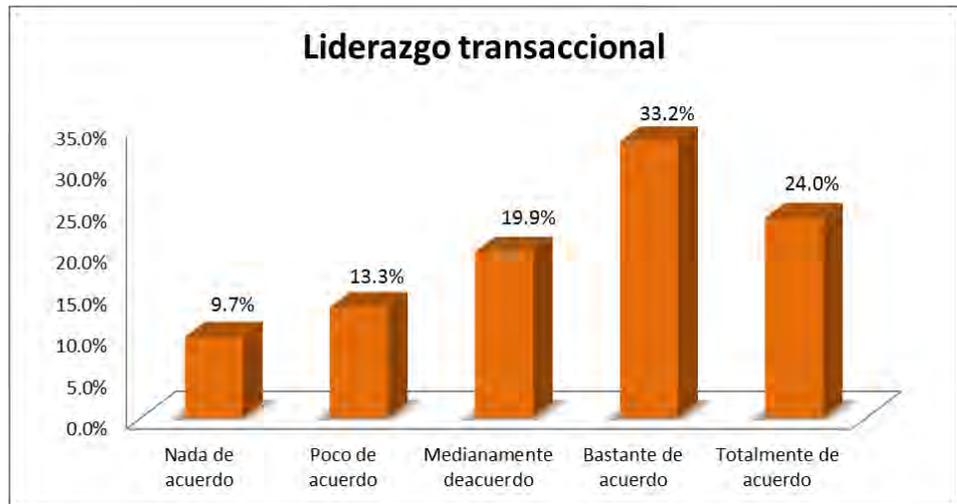


Gráfico 6: Liderazgo transaccional

En la segunda subcategoría podemos observar que el **24.0%** manifiesta que está totalmente de acuerdo y un **33.2%** indica **bastante de acuerdo** en suma obtenemos un **57.2%** de profesores que opinan que están de acuerdo al indicar que el Estilo de Liderazgo que su Director ejerce es Transaccional.

Tabla 7: No liderazgo

Nada de acuerdo	7.60	27.1%
Poco de acuerdo	5.80	20.7%
Medianamente de acuerdo	6.40	22.9%
Bastante de acuerdo	5.40	19.3%
Totalmente de acuerdo	2.80	10.0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



Gráfico 7: No liderazgo

En esta tercera categoría el **10%** responde que está **totalmente de acuerdo** más un **19.3%** que responde que está **bastante de acuerdo**, en suma tenemos solo un **29.3%** del total de profesores que opinan que el directo ejerce el No liderazgo.

Tabla 8: Liderazgo instruccional

Nada de acuerdo	3.05	10.9%
Poco de acuerdo	2.89	10.3%
Medianamente de acuerdo	6.26	22.4%
Bastante de acuerdo	8.47	30.3%
Totalmente de acuerdo	7.32	26.1%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

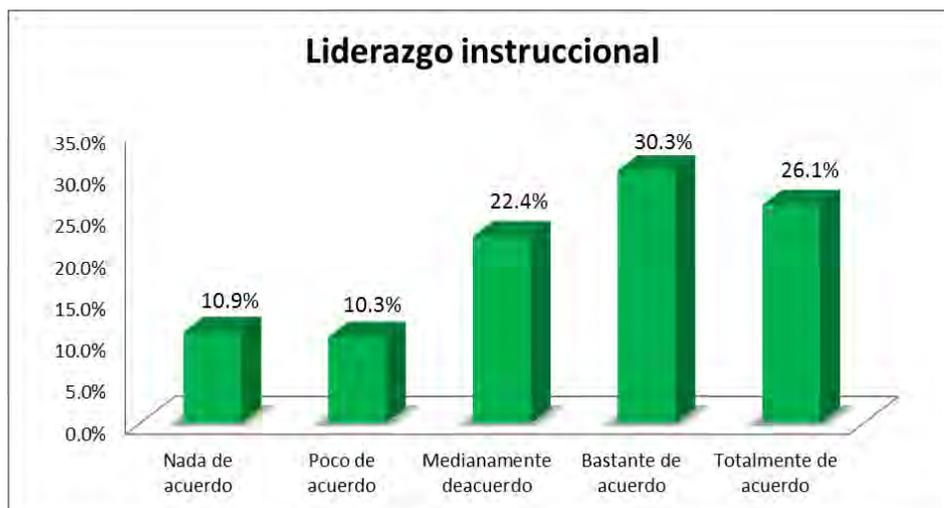


Gráfico 8: Liderazgo instruccional

En la cuarta subcategoría el **26.1%** de los profesores contestaron **totalmente de acuerdo** y un **30.3%** contestó **bastante de acuerdo**, obtenemos en total un **56.4%** que se encuentra de acuerdo con señalar que el estilo de liderazgo que ejerce su director es Instruccional.

En conclusión el Director del **COLEGIO B**, dado los resultados obtenidos, podemos decir que el Estilo de Liderazgo que ejerce con predominancia es el **Liderazgo Transformacional**, aunque existen importantes resultados en las subcategorías **Liderazgo transaccional** y el **Liderazgo Instruccional**, siendo estos los estilos que mayores porcentajes han obtenido en las escalas **totalmente de acuerdo** y **bastante de acuerdo**.

#### 4.2. Análisis y discusión de los resultados

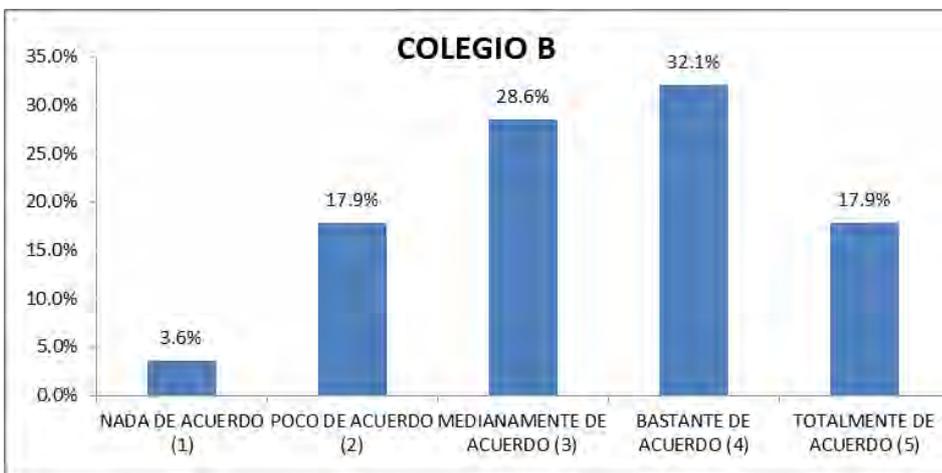
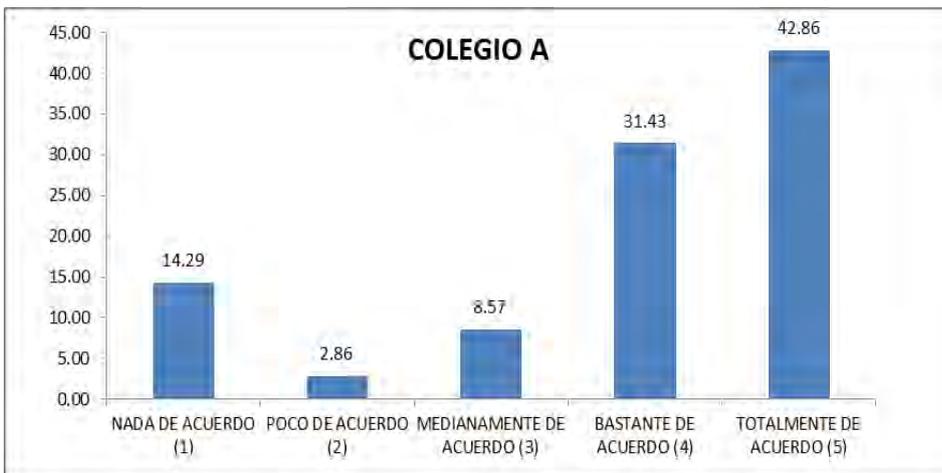
A continuación se analizarán los resultados de forma detallada y precisa.

Para iniciar es necesario precisar tal como se indicó en el marco teórico que si bien un estilo de liderazgo es un conjunto de características del comportamiento que se presentan en un líder de manera constante, no siempre las personas presentarán un único estilo de liderazgo ya que muchas veces dependerá de las diversas situaciones y contextos que deba manejar.

Después de un análisis de cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario a los profesores de ambas instituciones, hemos concluido que en el **COLEGIO A** y en el **COLEGIO B** se han encontrado resultados más importantes en la subcategoría de Liderazgo Transformacional y la de Liderazgo Transaccional. A continuación analizaremos primero los resultados de la subcategoría Transformacional.

En el cuestionario entregado a los profesores se identificaron respuestas tales como:

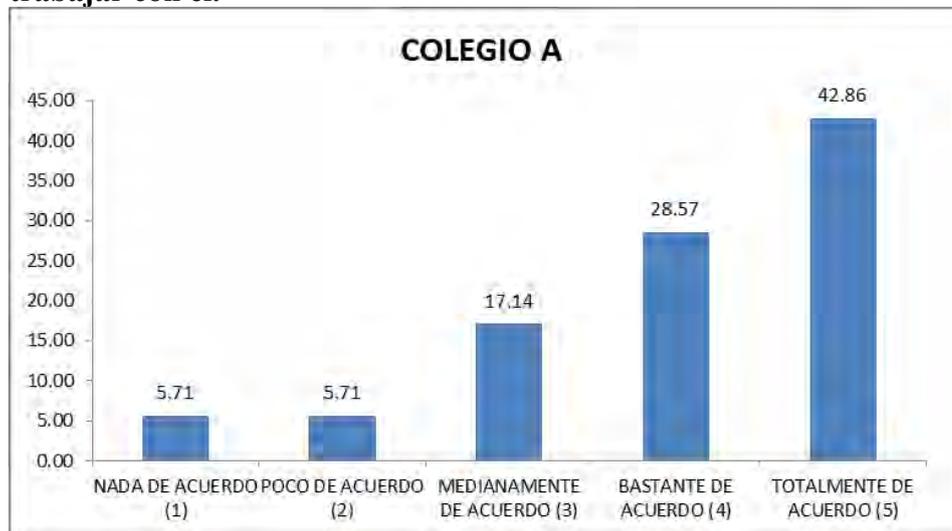
**Ítem 57: Hace que me entusiasme con mi trabajo**

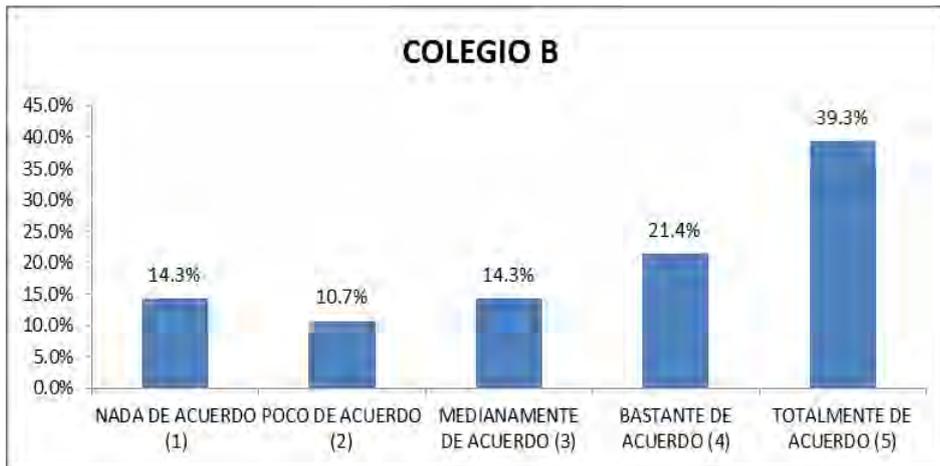


En el **COLEGIO A** 42.86% de los profesores responde que están **totalmente de acuerdo (5)** y en el **COLEGIO B** entre los que señalan que están **bastante de acuerdo (4)** y los que señalan que están **totalmente de acuerdo (5)** tenemos un total de **50%** de profesores que indican que el Director de su institución hace que se entusiasmen con el trabajo que realizan día a día. El líder transformacional se caracteriza por actuar de manera inspiracional en sus seguidores, es decir tiene la capacidad de inspirar y transmitir, en el grupo de personas que dirige, sentimientos motivacionales que los impulsen a conseguir los objetivos de la institución.

Una de las características implícitas en la definición de liderazgo es el prestigio que también queda resaltado en las respuestas de los docentes de ambos colegios como por el ejemplo en el **ítem 103**.

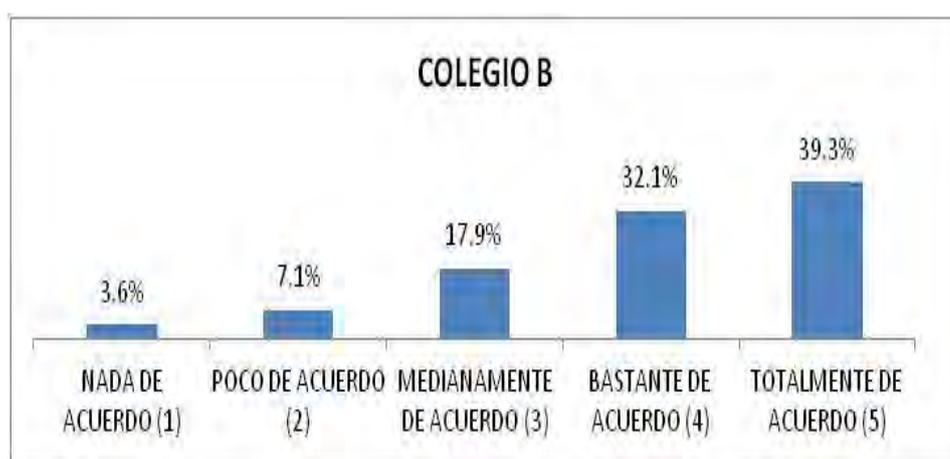
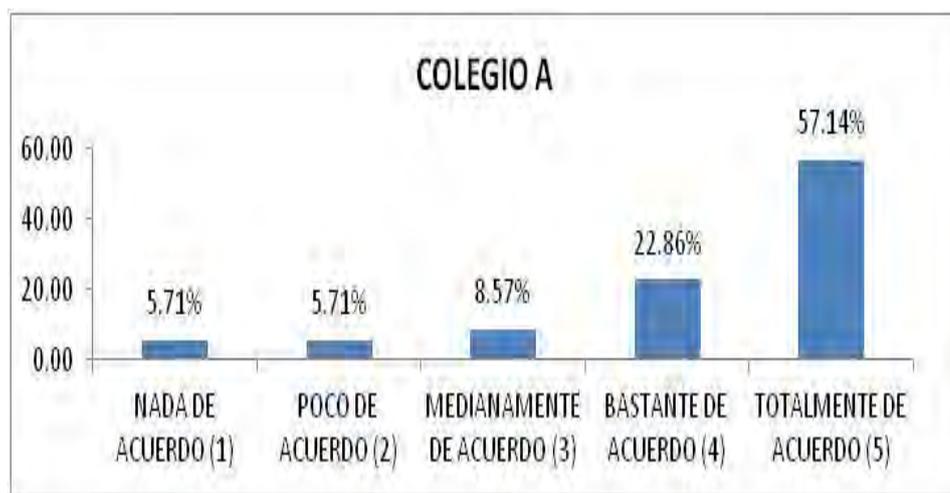
**Ítem 103: Procura que los profesores se sientan orgullosos de trabajar con él.**





Los profesores de ambos colegios respondieron de forma positiva a esta pregunta, en el **COLEGIO A** el **42.86%** responde **totalmente de acuerdo** más el **28.57%** que indica **bastante de acuerdo** tenemos un total de **71.43%**, de similar forma en el **COLEGIO B** donde obtenemos un **60.7%** al sumar las escalas **totalmente de acuerdo** y **bastante de acuerdo**. Las respuestas claras de los profesores en este ítem permiten resaltar cuán importante es el prestigio que el líder va logrando frente a sus seguidores, que surge del ejemplo que muestra y de su habilidad para empoderar a los demás personas en sus propias habilidades y talentos, lo que ocasiona que la mayoría de los profesores de la institución indiquen que se sienten orgullosos de trabajar con él como Director.

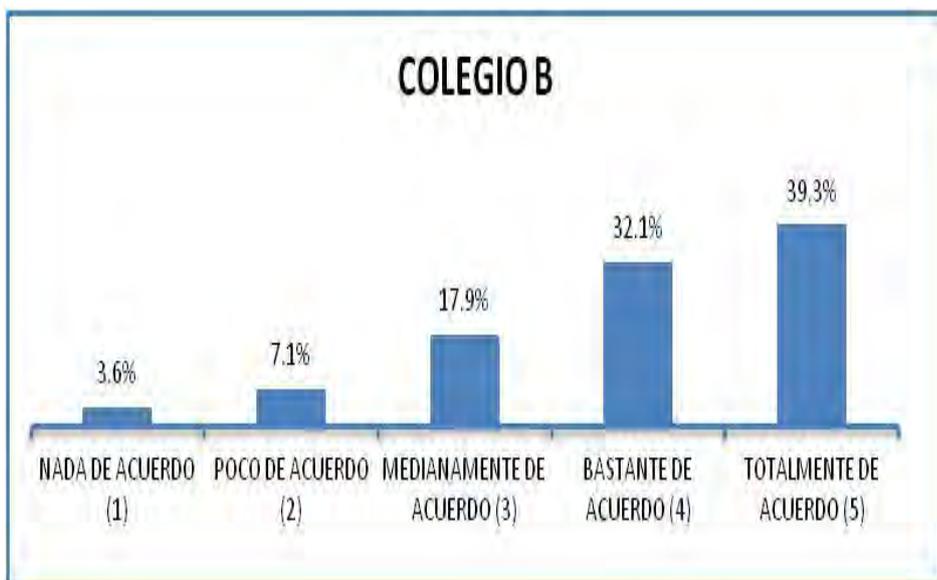
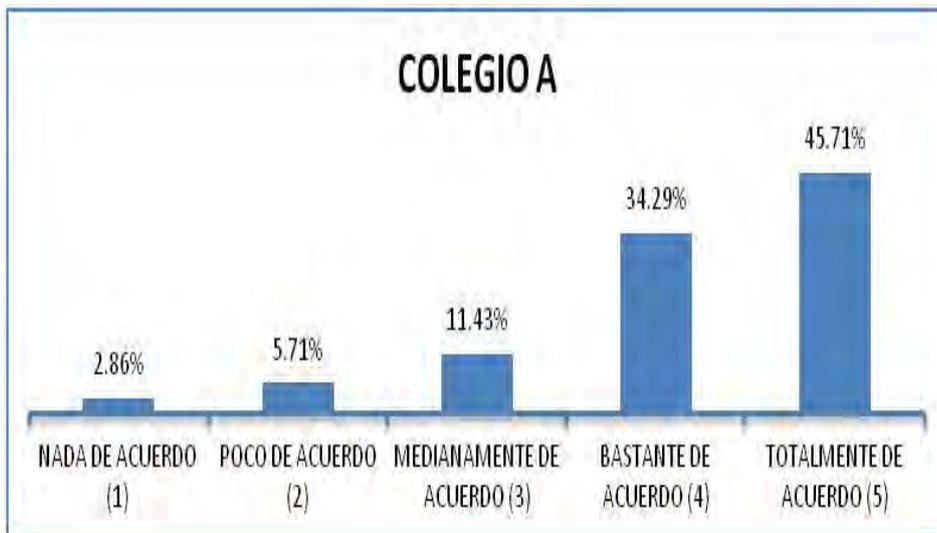
Los Directores del **COLEGIO A** y del **COLEGIO B** se perfilan como líderes transformacionales ya que han tenido la capacidad de entusiasmar e inspirar, transmitir confianza y motivar a los profesores a que se identifiquen con su institución, el proyecto educativo y los objetivos que persiguen. Desde la perspectiva de Bernard Bass los líderes transformacionales comunican una visión que le permite trascender a las tareas organizativas que tiene como directivo y así conseguir una mayor identificación de los profesores con los objetivos y metas de la institución. Esto podemos visualizarlo en el **Ítem 97: Contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con el colegio.**



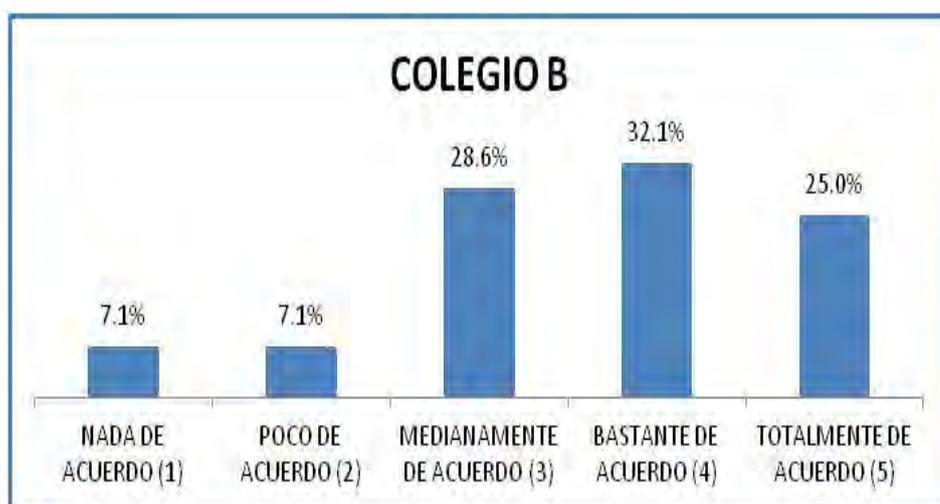
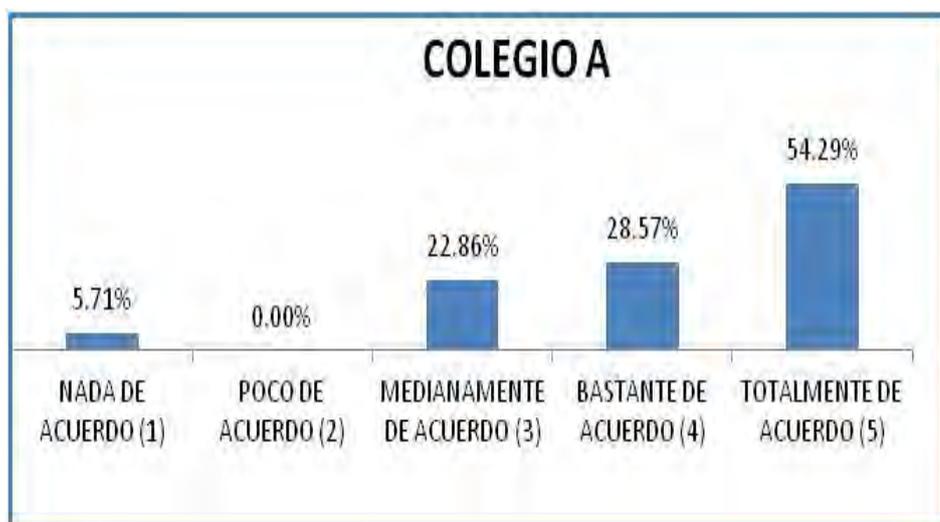
Donde las escalas **totalmente de acuerdo** y **bastante de acuerdo** han obtenido los resultados más altos, en el **COLEGIO A** suma un porcentaje de **80%** y en el **COLEGIO B** suma un porcentaje de **71.4%**, lo que indica que en su mayoría los profesores se sienten identificados con su institución gracias al estilo de Liderazgo que ejerce el Director en cada uno de sus colegios. La labor del Director ha ayudado a que los profesores se identifiquen con la misión y visión de la institución, así como a entender que su labor de docentes en la escuela es más que una obligación si no un compromiso y una necesidad trascendente, tal como lo señala Bycio. Este logro del Director de hacer que los profesores se identifiquen con la institución y todo lo que ella significa, se ha originado además porque el Director ha implicado a los profesores en las

actividades y proyectos de la institución, a través de una relación de confianza, de comunicación abierta amplia y permanente; cómo podemos observar en las respuestas de los siguientes ítems:

**Ítem 71: Me implica en la consecución de los objetivos del colegio.**



### ÍTEM 69. Expreso mis dudas y desacuerdos sin preocupaciones



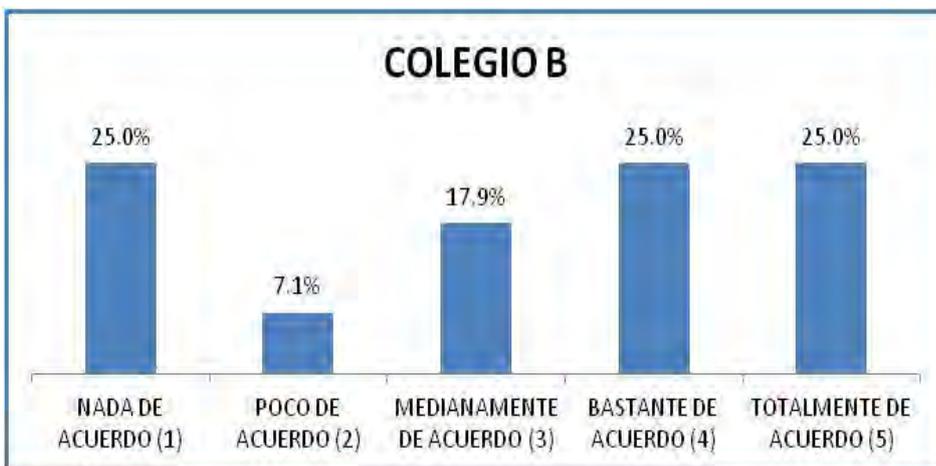
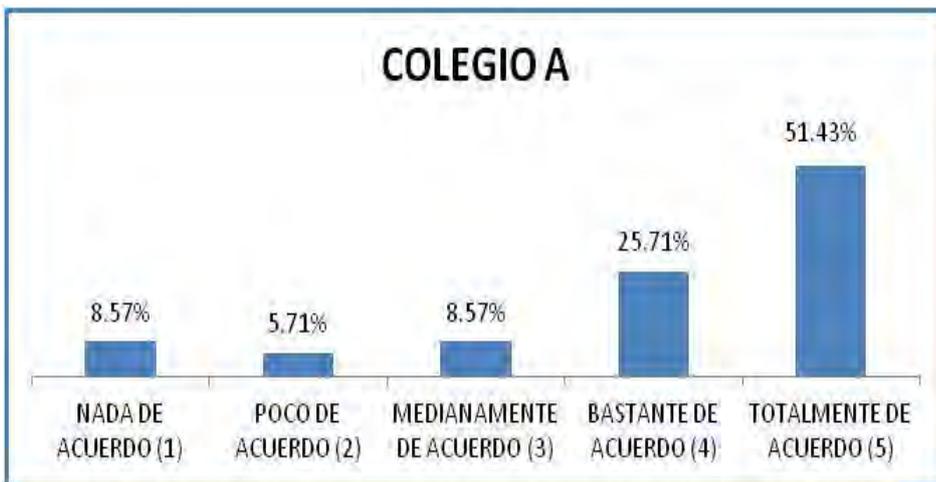
Donde observamos que el nivel de aceptación en las escalas **totalmente de acuerdo** y **bastante de acuerdo** sobre pasa el **50%** del total de profesores.

Continuaremos con el análisis de la subcategoría de Liderazgo Instruccional que en ambos colegios arrojó resultados importantes. Antes hay que precisar que los niveles de esta subcategoría fueron más altos en

el **COLEGIO A** que en el **COLEGIO B** y lo ejemplificaremos con los resultados de cada ítem.

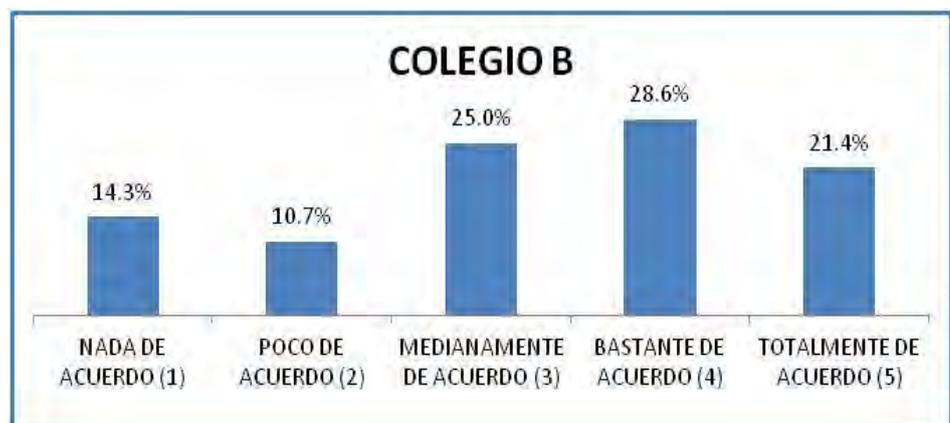
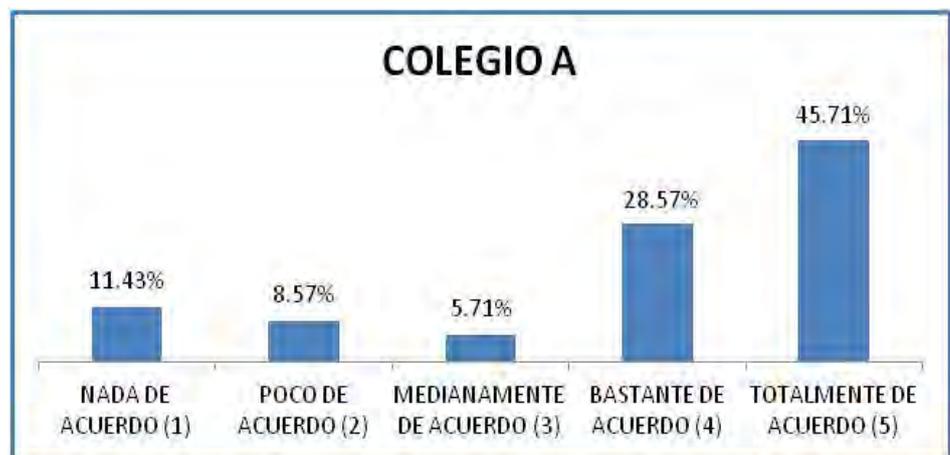
El Liderazgo Instruccional tal como sustenta Murillo “Se aplica en situaciones de supervisión y desarrollo del profesorado, evaluación de profesores, gestión y apoyo a la docencia, apoyo de los recursos, control de la calidad y coordinación con el fin de emprender acciones para una enseñanza eficaz”, como podemos observar en los **ítems 60 y 78**.

**Ítem 60: Facilita el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje.**



Como podemos observar en el **COLEGIO A** la aceptación en las escalas **totalmente de acuerdo** y **bastante de acuerdo** es notorio con una suma de **77.14%** en cambio en el **COLEGIO B** las escalas **nada de acuerdo**, **bastante de acuerdo** y **totalmente de acuerdo** presentan el mismo porcentaje de **25%**. Es decir en el **COLEGIO A** los profesores indican que el Director los espacios oportunos para reflexionar pedagógicamente sobre los procesos de enseñanza – aprendizaje, en cambio en el **COLEGIO B** la aceptación a esta pregunta es mínima, se puede manifestar entonces que el Director no está brindado los espacios necesarios a todos los profesores para la reflexión de los procesos educativos de la escuela.

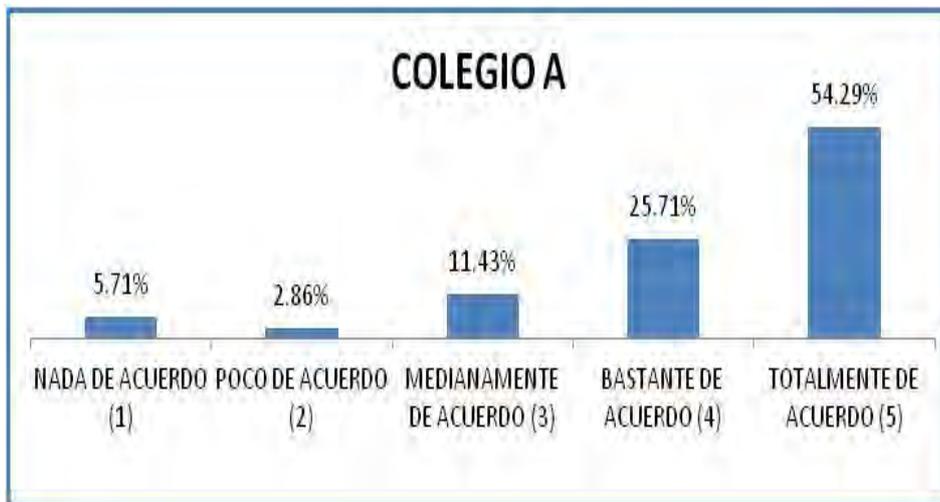
**Ítem 78: Dedicar el tiempo necesario para orientar y evaluar el desarrollo curricular.**

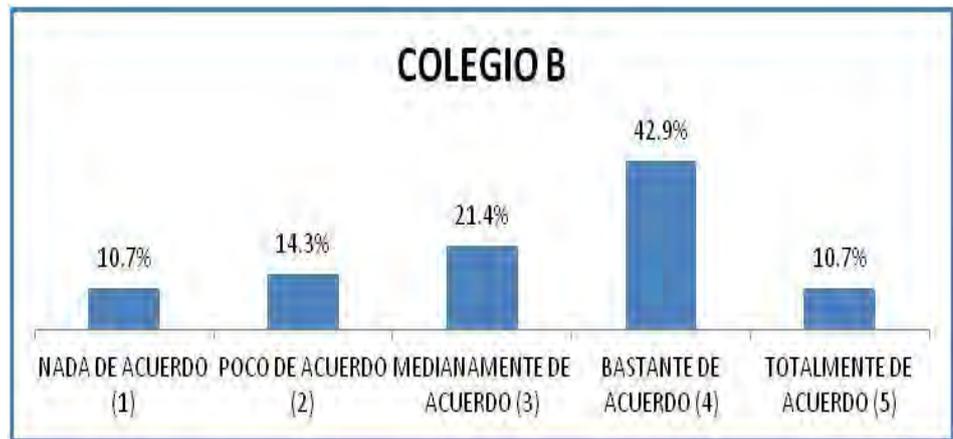


Siguiendo con lo propuesto por Murillo para el Liderazgo Instruccional, decimos que un líder instruccional se preocupa por su gestión y apoyo a los profesores, por ejemplo dedicando el tiempo adecuado para acompañar y orientar el desarrollo curricular de cada profesor. En el ítem 78 podemos notar que en el **COLEGIO A** las escalas más altas en suma presentan una aceptación que equivale a un **74.28%** y en el **COLEGIO B** las escalas **bastante de acuerdo** y **totalmente de acuerdo** equivalen a una suma de **50%**. Aunque existe una cantidad importante en la escala **medianamente de acuerdo**.

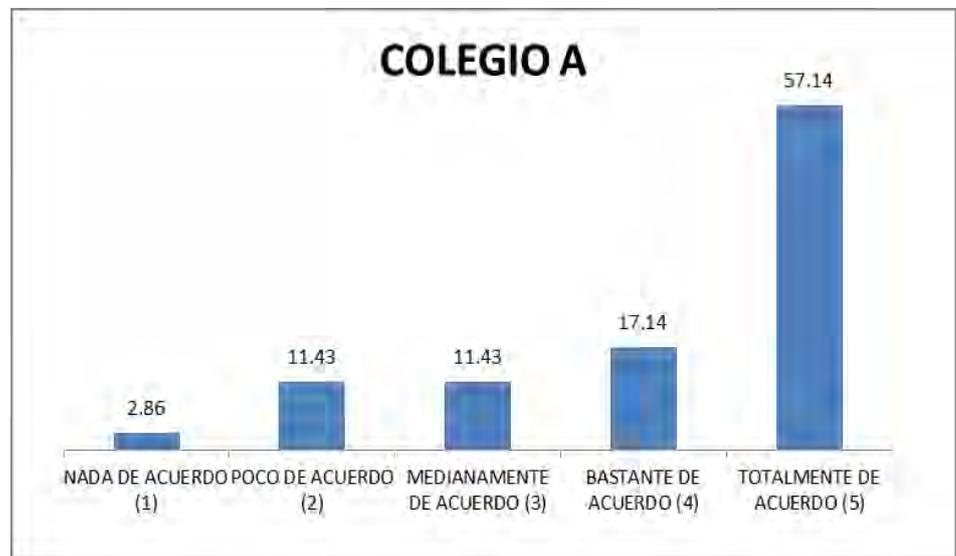
Una característica importante de señalar en un líder Instruccional es que, como manifiestan los estudios de Blasé y Blasé, se interesa por el crecimiento profesional de sus profesores, como se observa en el ítem 82 y 104.

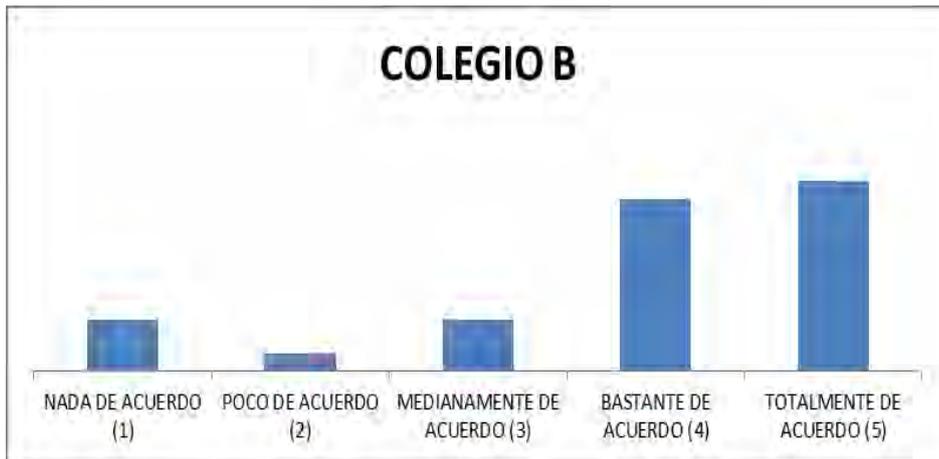
**Ítem 82: Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del curriculum, la instrucción y la tecnología.**





**Ítem 104: Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias y me anima a participar.**

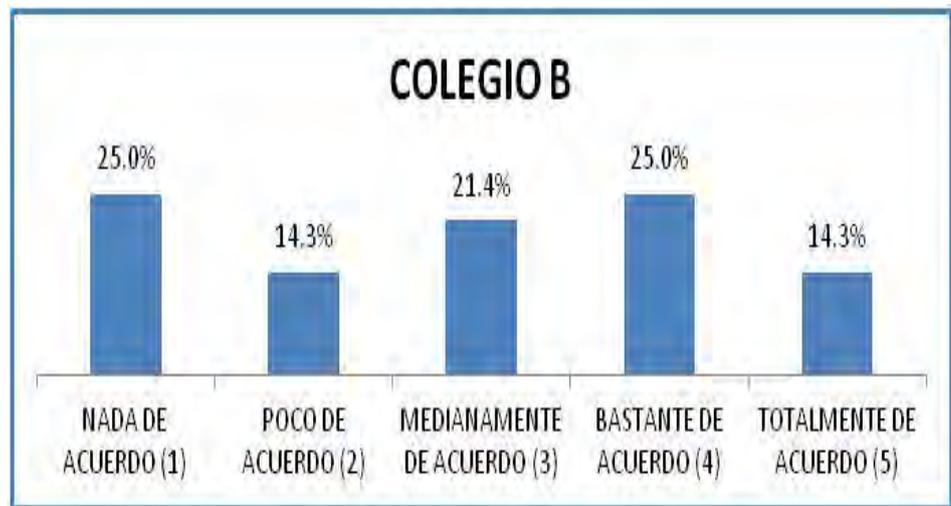
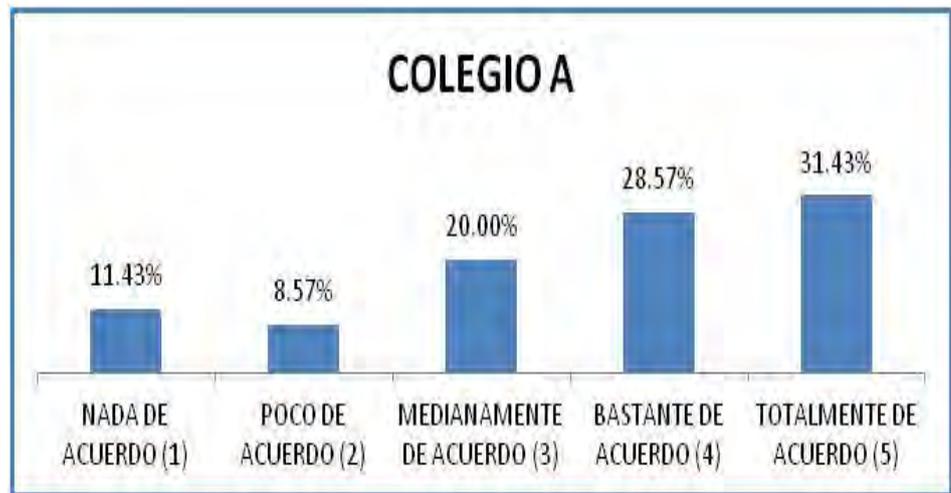




En ambas preguntas los profesores respondieron que están **totalmente de acuerdo** y **bastante de acuerdo** cuando se les pregunta si su Director fomenta y le interesa que los profesores de su institución se involucren en temas de capacitación, de actualización y de formación profesional lo que les puede permitir mejorar su tarea educativa. **En el COLEGIO A** encontramos en el **ítem 82** un **80%** de aceptación entre las escalas **totalmente de acuerdo** y **bastante de acuerdo** y en el **COLEGIO B** en las mismas escalas tenemos un porcentaje de **53.6%** de profesores que se sienten satisfechos con el apoyo que encuentran en su Director para su crecimiento profesional. **En el Ítem 104** de igual forma encontramos porcentajes elevados en las escalas **totalmente de acuerdo** y **bastante de acuerdo** en el **COLEGIO A** encontramos un **74.28%** y en el **COLEGIO B** un **75%**.

Por otro lado el Líder Instruccional mantiene una estrecha relación con todo el personal docente de tal manera que puede conocer los problemas, mediar en los conflictos y conocer de cerca las situaciones educativas de los docentes y alumnos en las aulas. En el **Ítem 62** podemos encontrar las siguientes respuestas.

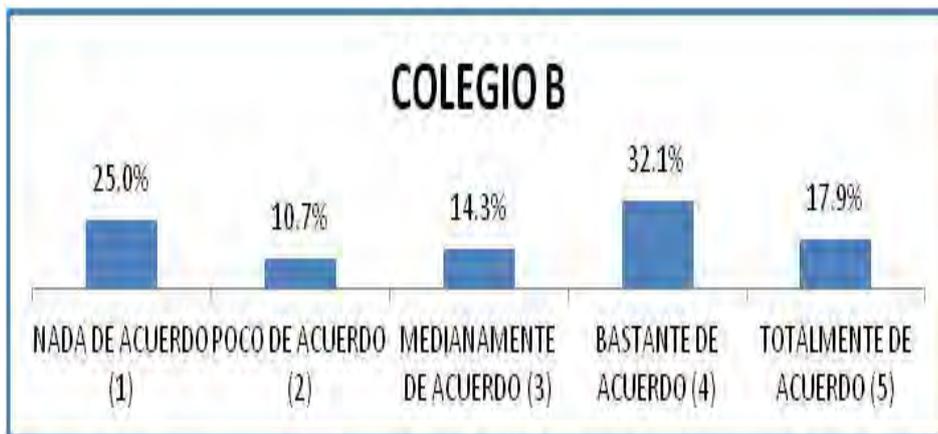
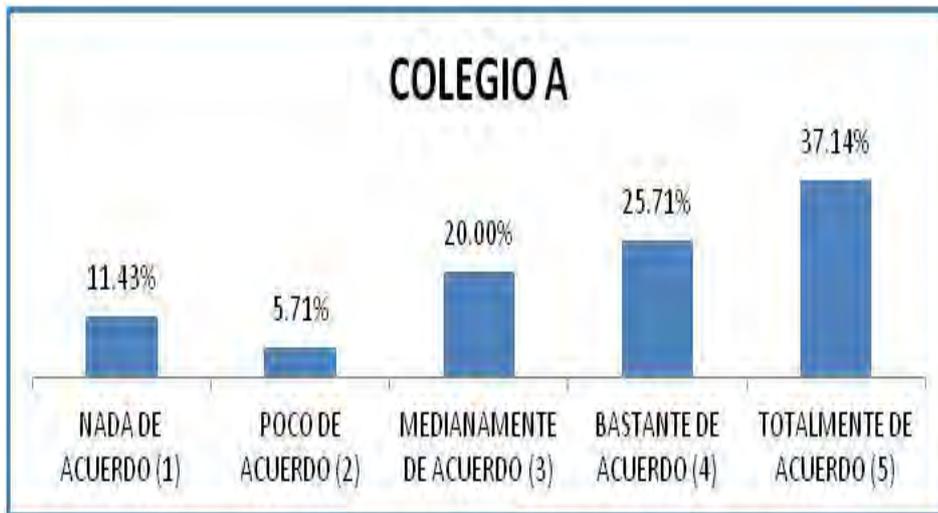
**Ítem 62: Entabla charlas con los estudiantes en el aula de clase sobre aspectos académicos, las relaciones entre ellos y los profesores y el espacio físico del colegio.**



En el **COLEGIO A** en las escalas totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo tenemos un porcentaje de **31.43%** y **28.57%** respectivamente y en suma tenemos un porcentaje de **60%** de profesores que manifiestan satisfactoriamente a diferencia del **COLEGIO B** que solo obtenemos un porcentaje de **39.3%** en las mismas escalas. Por lo tanto podemos decir que en el **COLEGIO A** el Director se preocupa por relacionarse con los estudiantes y averiguar sobre los aspectos académicos, las relaciones con sus amigos y maestros y sobre todo con el propio colegio, a diferencia del **COLEGIO B** donde vemos que los profesores opinan que el Director

no se interesa lo suficiente por estos aspectos. De igual forma ocurre con el ítem 85

**Ítem 85: Se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases**



El líder instruccional se involucra con cada uno de los entes educativos, su labor pedagógica es ardua, en otras palabras está íntimamente relacionado con el ámbito educativo. En este último ítem ejemplificado podemos observar que en el **COLEGIO A** existe un porcentaje de **62.85%** entre las escalas **totalmente de acuerdo** y **bastante de acuerdo** y en el **COLEGIO B** **50%** del total de profesores

que opinan que el Director tiene por costumbre realizar un acompañamiento en aula a los profesores para estar enterado de los que sucede dentro y fuera de las aulas.

De acuerdo al marco teórico mostrado en esta investigación podemos decir que la función específica del Director Instruccional es gestionar el proceso de hacer de su institución una escuela eficaz en todos sus procesos educativos.



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

---

1. Los docentes del COLEGIO A opinan en un 73% que el Director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo en el COLEGIO B el 66% de los docentes manifiesta que posee dicho Liderazgo. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el Director en su I.E. poseen rasgos del Liderazgo Instruccional, en el COLEGIO A en un 70.4% y en el COLEGIO B en un 56.4%.
2. En la muestra estudiada encontramos predominancia del Estilo Transformacional, en comparación con los otros estilos presentados.
3. El estilo de Liderazgo que se encuentra en menor porcentaje es el No Liderazgo, según los resultados obtenidos, en un 25.7% en el COLEGIO A y un 29.3% en el COLEGIO B.



## BIBLIOGRAFÍA

---

- Alvarez de Mon, S. y otros (2001) *Paradigmas de Liderazgo. Claves de la dirección d personas*. Madrid: MC Graw Hill. Página 166-167
- Amaya, M. (1996). *Dinamica de Liderazgo en Las Organizaciones*. Tesis: Universidad Santo Tomas.
- Bass, B. (2000): El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En: *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero. pp. 331- 361.
- Bernal, J. (1997). *Liderazgo escolar: Eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad Educativa*. Proyecto presentado en el Concurso Nacional de Ayuda a la Investigación Educativa.
- Blasé, J. Blasé, J. (1998): *Handbook of Instructional Leadership. How Really Good Principals promote Teaching and Learning*. California: Corwin Press.
- Chamorro. D (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración. 3era edición*. Bogota: MC Graw Hill.

- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa.
- Cueva, A. (2006). *Diccionario de pedagogía*. Lima: AFA EDITORES.
- Estrada Mejía, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. [En línea]. Disponible en: (<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/225/1/liderazgo-a-traves-de-la-historia.pdf>). [Consulta: 20 de Febrero de 2014]
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Gento, S. y Cortés, J. (2011). *Formación y Liderazgo para el cambio educativo*. Paper presentado en el I Congreso Internacional RIAICES, 22-24 de febrero de 2011, Universidad do Algarve Faro, Portugal. [En línea]. Disponible en: (<file:///C:/Users/Eddyta%20Flores/Desktop/Liderazgo%20para%20el%20cambio%20educativo.pdf>) [Consulta: 1 de Marzo de 2014].
- Gómez-Rada, C. *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*, cuadernos hispanoamericanos de psicología, vol. 2 no. 2, 61-77. Universidad Católica de Colombia.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz (2001). *Elementos de Administración*. México DF: Mc Graw Hill.
- Leithwood, K. (1993) Principal and teacher leadership effects: A replication. *School Leadership and Management*, Vol. 20, 4.
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. México DF: Thomson.
- Martínez Godínez, V. (2013). *Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico crítica. Paradigmas de investigación*. [En línea]. Disponible en ([http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/7\\_Paradigmas\\_de\\_investigacion\\_2013.pdf](http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf)) [Consulta: 10 de Marzo de 2014].

- Munch, L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México: DF: Trillas.
- Murillo, F. Barrio, R. & Pérez, M. (1999): *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid. Ministerio de Educación y Cultura. CIDE.
- Pérez, J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. España: DEUSTO.
- Pérez, J. (2002). *Fundamentos de la Dirección de empresas*. 5ta. Edición. España: Ediciones RIALP.
- RAE, 2006. *Diccionario esencial de la Lengua Española*.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership what's in it for schools?* London: Routledge Falmer.
- Zaraate,D. (2011).*Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Tesis para el grado de Magister. Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú.



**ANEXO**  
**ENCUESTA A DOCENTES**

---

SEÑOR (A) PROFESOR (A), MARQUE CON UNA "X" LA CASILLA CORRESPONDIENTE. ESCOJA SOLO UNA RESPUESTA.

**1. Edad:**

1. Menos de 35 años	2. De 36 a 45 años	3. De 46 a 55 años	4. De 56 a 60 años	5. Más de 60 años
---------------------	--------------------	--------------------	--------------------	-------------------

**2. Sexo:**

1. Varón	2. Mujer
----------	----------

**3. Señale el tiempo dedicado a la actividad laboral:**

1. Parcial	2. Completo
------------	-------------

**4. Indique su titulación:**

1. Bachiller	2. Licenciado	3. Magister	4. Doctor/a	5.
--------------	---------------	-------------	-------------	----

**5. Cargo que ocupa:**

1. Profesor	2. Coordinador de área	3. Coordinador Académico
-------------	------------------------	--------------------------

**6. Señale su experiencia anterior en el cargo:**

1. Menos de 5 años	2. Entre 6 y 10 años
3. Entre 11 y 20 años	4. Más de 20 años

**7. Indique su experiencia en el cargo que desempeña actualmente en esta institución:**

1. Menos de 5 años	2. Entre 6 y 10 años
3. Entre 11 y 20 años	4. Más de 20 años

**SEÑOR (A) PROFESOR (A) A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE LO DESCRIBEN. SEÑALE CON UNA X SU GRADO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: 1. NADA DE ACUERDO, DESACUERDO TOTAL / 2. POCO DE ACUERDO/ 3. MEDIANAMENTE DE ACUERDO/ 4. BASTANTE DE ACUERDO / 5. TOTALMENTE DE ACUERDO.**

ÍTEMS	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
8. Tengo por costumbre cuestionar interiormente lo acertada de una decisión antes de hacer lo que me dicen.	1	2	3	4	5
9. Estoy dispuesto a colaborar en las actividades programadas en las reuniones.	1	2	3	4	5
10. Comprendo las necesidades y metas del Director y me esfuerzo por ayudarlo a alcanzarlas o asumirlas.	1	2	3	4	5
11. Aporto ideas a aquellos proyectos que no son de mi competencia.	1	2	3	4	5
12. Ayudo a que el Director el grupo vean tanto la potencialidad como los riesgos de las ideas y de los planes.	1	2	3	4	5
13. Mis metas laborales y personales están en concordancia con las metas prioritarias de la institución.	1	2	3	4	5
14. Defiendo mis puntos de vista en cuestiones importantes aunque ello pueda conducir a un conflicto con mi grupo o las represalias del Director.	1	2	3	4	5

15. Ayudo a mis compañeros, procurando que queden bien aunque no reciba por ello ningún reconocimiento.	1	2	3	4	5
16. Cuestiono las decisiones del Director a fin de hallar solidez y cohesión en sus argumentos y la eficacia de los resultados.	1	2	3	4	5
17. Aporto ideas, tiempo y energías más allá de las normalmente requeridas.	1	2	3	4	5
18. Actúo de acuerdo con mis principios éticos en lugar de basarme en los criterios del Director o del grupo.	1	2	3	4	5
19. Respondo negativamente cuando el Director me pide que haga algo que va en contra de mis principios profesionales o personales, pero es beneficioso para el colegio.	1	2	3	4	5
20. Propongo acciones para superar las áreas y actividades críticas.	1	2	3	4	5
21. Contagio a mis compañeros con mi entusiasmo y energía.	1	2	3	4	5
22. Tomo la iniciativa para la realización de actividades que van más allá de mis funciones específicas o jornada laboral.	1	2	3	4	5
23. Trato de resolver los problemas (técnicos, organizativos) por mí mismo.	1	2	3	4	5
24. Sé cuáles son las áreas y actividades organizativas más críticas que debemos superar para alcanzar las metas prioritarias de la institución.	1	2	3	4	5
25. Mis opiniones son producto de un análisis a profundidad de la situación en cuestión.	1	2	3	4	5

26. Realizo actividades difíciles y de calidad y en el tiempo previsto, sin requerir del constante apoyo del Director.	1	2	3	4	5
27. Aporto de manera independiente por nuevas ideas que han de contribuir significativamente a las metas del Director o colegio.	1	2	3	4	5

**SEÑOR (A) PROFESOR (A) A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE DESCRIBEN A SU DIRECTOR. SEÑALE CON UNA X SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: 1. NADA DE ACUERDO, DESACUERDO TOTAL / 2. POCO DE ACUERDO/ 3. MEDIANAMENTE DE ACUERDO/ 4. BASTANTE DE ACUERDO / 5. TOTALMENTE DE ACUERDO.**

ÍTEMS	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
28. Procura que el trabajo que se desarrolla en la institución supere los estándares mínimos exigidos.	1	2	3	4	5
29. Propone mecanismos que faciliten la apertura del proyecto a la comunidad y viceversa.	1	2	3	4	5
30. Cuando en reuniones de padres/compañeros es el blanco de críticas, mantiene el control de sus emociones.	1	2	3	4	5
31. Las acciones que promueve en el colegio están en función de los intereses de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
32. Le agrada el reconocimiento político e institucional.	1	2	3	4	5

33. Está en permanente contacto (visita, charlas...) con la comunidad a fin de conocer sus preocupaciones e intereses con respecto a la institución.	1	2	3	4	5
34. Cuando no sabe cómo actuar, solicita consejo.	1	2	3	4	5
35. Defiende en asambleas públicas los intereses del colegio y la comunidad.	1	2	3	4	5
36. Enfrenta los problemas con decisión y seguridad.	1	2	3	4	5
37. El desempeñar el cargo de Director le brinda prestigio en la comunidad y ante sus colegas.	1	2	3	4	5
38. Influye en las decisiones que afectan a la población.	1	2	3	4	5
39. Afronta los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas circunstancias.	1	2	3	4	5
40. Reconsidera sus decisiones cuando éstas no se adecúan a la realidad.	1	2	3	4	5
41. Admiten con agrado las críticas de quienes trabajan con él.	1	2	3	4	5
42. Cuando se dirige a nosotros, demuestra que cree firmemente en lo que dice.	1	2	3	4	5
43. Procura que los programas/proyectos que emprende en la institución satisfagan algunas necesidades sentidas de la población.	1	2	3	4	5
44. Es capaz de reconsiderar su opinión cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes.	1	2	3	4	5

45. Enfrenta las situaciones difíciles y mantiene su posición siempre que sea en beneficio de la institución.	1	2	3	4	5
46. Piensa que es posible una mejor institución y trata de mejorar esta idea en el profesorado.	1	2	3	4	5
47. Las acciones que promueve en el colegio están en la dirección de sus intereses.	1	2	3	4	5
48. Posee la serenidad necesaria para afrontar situaciones estresantes.	1	2	3	4	5
49. Lograr la excelencia en esta institución es la meta que se ha propuesto y se empeña en conseguirla.	1	2	3	4	5
50. Habitualmente transmite una imagen de confianza.	1	2	3	4	5
51. Asume los retos aunque éstos parezcan superiores a él.	1	2	3	4	5

**DE LAS SIGUIENTES ORACIONES MARQUE CON UNA X LA QUE MEJOR DESCRIBE LOS FUNDAMENTOS EN LOS QUE SE BASA SU DIRECTOR/DIRECTORA PARA EMPRENDER UNA DETERMINADA ACCIÓN EN EL COLEGIO. RECUERDE, MARQUE SOLO UNA.**

52. Siempre se ha procedido de este modo.	
53. Esta es la manera correcta de proceder.	
54. Nuestro supervisor (CACPAP) recomienda que procedamos así.	
55. El manual de funciones/convivencia/legislación educativa recomienda que procedamos así.	
56. La idea, después de pasarla por los diferentes comités/consejos (académico, directivo, disciplinario...) y examinarla en el consejo de profesores, si se mantiene firme, se aplica.	

SEÑOR (A) PROFESOR(A) A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE DESCRIBEN FORMAS DE ATENCIÓN, SITUACIÓN LABORAL Y GESTIÓN POR PARTE DE SU DIRECTOR/DIRECTORA. INDIQUE CON UNA X SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: 1. NADA DE ACUERDO, DESACUERDO TOTAL / 2. POCO DE ACUERDO/ 3. MEDIANAMENTE DE ACUERDO/ 4. BASTANTE DE ACUERDO / 5. TOTALMENTE DE ACUERDO.

ÍTEMS	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
57. Hace que me entusiasme con mi trabajo.	1	2	3	4	5
58. Centra su atención principalmente en las irregularidades.	1	2	3	4	5
59. Respalda las decisiones de los profesores (as) ante la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
60. Facilita el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4	5
61. Orienta a los profesores recién llegados.	1	2	3	4	5
62. Entabla charlas con los estudiantes en el aula de clase sobre aspectos académicos, las relaciones entre ellos y los profesores y el espacio físico del colegio.	1	2	3	4	5
63. Recurre al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones.	1	2	3	4	5
64. Siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles.	1	2	3	4	5
65. Hace que el proyecto educativo institucional sea algo más que una exigencia formal.	1	2	3	4	5

66. Me exige el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas.	1	2	3	4	5
67. Suele ajustar su forma de comportarse a las diversas situaciones y necesidades.	1	2	3	4	5
68. Está satisfecho con mi trabajo mientras haga lo que siempre se ha hecho.	1	2	3	4	5
69. Expreso mis dudas y desacuerdos sin preocupaciones.	1	2	3	4	5
70. Tiende a apoyarme para realizar cambios poco importantes.	1	2	3	4	5
71. Me implica en la consecución de los objetivos del colegio.	1	2	3	4	5
72. Es tolerante con mis errores y defectos.	1	2	3	4	5
73. Fomenta la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva del colegio.	1	2	3	4	5
74. Promueve las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas o departamentos.	1	2	3	4	5
75. Está ausente cuando se le necesita.	1	2	3	4	5
76. Promueve el trabajo en grupo entre los profesores.	1	2	3	4	5
77. Impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos.	1	2	3	4	5
78. Dedicar el tiempo necesario para orientar y evaluar el desarrollo curricular.	1	2	3	4	5
79. Me estimula para desarrollar ideas innovadoras en mi trabajo.	1	2	3	4	5
80. Tiene mi confianza para desarrollar las actividades o proyectos.	1	2	3	4	5

81. Escucha y pone en práctica mis recomendaciones.	1	2	3	4	5
82. Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del currículum, la instrucción y la tecnología.	1	2	3	4	5
83. Cuenta con mi respeto.	1	2	3	4	5
84. Para valorar el trabajo que realizamos los docentes emplea estrategias de seguimientos individuales.	1	2	3	4	5
85. Se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases	1	2	3	4	5
86. Los coordinadores son los únicos responsables de la administración del colegio y orientación académica del colegio.	1	2	3	4	5
87. Se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo.	1	2	3	4	5
88. Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.	1	2	3	4	5
89. Realiza reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada.	1	2	3	4	5
90. Me deja que siga haciendo mi trabajo como siempre.	1	2	3	4	5
91. Deja responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo.	1	2	3	4	5
92. Orienta el establecimiento de meta educativas claras.	1	2	3	4	5
93. Me respalda ante la administración.	1	2	3	4	5

94. Mediante comunicaciones escritas/orales da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio.	1	2	3	4	5
95. No toma las decisiones de oportuna y eficaz.	1	2	3	4	5
96. Me apoya para solucionar mis problemas.	1	2	3	4	5
97. Contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con el colegio.	1	2	3	4	5
98. Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	1	2	3	4	5
99. Sugiere la asignación de profesores a los cursos y asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos.	1	2	3	4	5
100. Respalda mis posturas siempre que sean justas y coherentes con el proyecto educativo institucional.	1	2	3	4	5
101. Con sus argumentos me ayuda a reflexionar cómo puede mejorar mi trabajo.	1	2	3	4	5
102. Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas educativas del colegio.	1	2	3	4	5
103. Procura que los profesores se sientan orgullosos de trabajar con él.	1	2	3	4	5
104. Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias y me anima a participar.	1	2	3	4	5
105. Evita decirme cómo debo hacer las cosas.	1	2	3	4	5

**Estimado profesor/a:**

**El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información para un trabajo de investigación.**

**La información suministrada por usted será utilizada ÚNICA y EXCLUSIVAMENTE para el trabajo de investigación.**

**Este cuestionario es fácil de contestar y se garantiza el anonimato y confidencialidad de los datos.**

**Por favor, responda a todas las preguntas con la mayor sinceridad.  
Gracias por su colaboración.**

**Eddyta Flores Garcia**