



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL  
PREDOMINANTES EN EL DIRECTOR  
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
DOMINGO SAVIO DE TALARA

Edwin Medina-Ruiz

Piura, marzo de 2015

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa

Medina, E. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en el Director de la Institución Educativa Domingo Savio de Talara*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



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

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

**EDWIN WISTON MEDINA RUIZ**

**DIMENSIONES DEL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL PREDOMINANTES EN EL  
DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
DOMINGO SAVIO DE TALARA**



**UNIVERSIDAD DE PIURA**

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

**2015**

## **APROBACIÓN**

La tesis titulada “Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en el Director de la Institución Educativa Domingo Savio de Talara” presentada por Edwin Wiston Medina Ruiz, en cumplimiento a los requisitos para optar El Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora Mgtr. Gabriela Alcalá Adrianzén y defendida el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_ ante el Tribunal integrado por:

.....

Presidente

.....

Informante

.....

Secretario

## **DEDICATORIA**

A mi querida madre Bertila por su amor, sus sabios consejos y por ser motivadora de mi crecimiento personal y profesional.

A la memoria de mi inolvidable padre Hildebrando por haber cultivado en mi persona el ansia de superación.

A mi hermana Flor por ser una constante animadora de mis proyectos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A la Universidad de Piura que ha contribuido con mi formación y que ha estado dispuesta a ofrecerme su colaboración para la culminación de este trabajo.

A la Institución Educativa Domingo Savio de Talara, por permitirme llevar a cabo la presente investigación.

Al profesor Luis Guillermo Zapata Saavedra, Director de la Institución Educativa Domingo Savio, por brindarme su apoyo desinteresado en la presente investigación.

A la Magister Gabriela Alcalá Adrianzén, asesora de la presente investigación, por su ayuda y paciencia durante el periodo de elaboración de este trabajo.

## INDICE DE CONTENIDOS

	<u>Pág.</u>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: Planteamiento de la investigación</b> .....	5
1.1. Caracterización de la problemática.....	5
1.2. Problema de la investigación.....	7
1.3. Justificación de la investigación.....	7
1.4. Objetivos de la investigación.....	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
1.5. Hipótesis de la investigación.....	9
1.5.1. Hipótesis general.....	9
1.6. Antecedentes del estudio.....	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	17
2.1. Liderazgo.....	17
2.2. Características de un líder.....	18
2.3. El liderazgo en acción en el Siglo XXI.....	21
2.3.1. El juego del cambio.....	21
2.3.2. Empoderamiento: liberar el potencial.....	22
2.3.3. El liderazgo y la visión.....	23
2.3.4. Valores compartidos para triunfar en una cultura sana.....	24
2.4. Deslinde conceptual entre liderazgo, autoridad y poder.....	25
2.5. Estilos de liderazgo.....	28
2.5.1. La teoría de los rasgos.....	29
2.5.2. La teoría conductual.....	29
2.5.2.1. Liderazgo autocrático.....	30

2.5.2.2. Liderazgo laissez-faire.....	30
2.5.2.3. Liderazgo democrático.....	30
2.5.3. La teoría de la contingencia o situacional.....	31
2.5.3.1. Liderazgo laissez-faire.....	31
2.5.3.2. Dimensión del liderazgo laissez-faire.....	31
a. Dejar hacer.....	31
2.5.3.3. Liderazgo transaccional.....	32
2.5.3.4. Dimensiones del liderazgo transaccional.....	32
a. La recompensa contingente.....	32
b. Dirección por excepción activa.....	33
c. Dirección por excepción pasiva.....	33
2.5.3.5. Transformacional. ....	33
2.5.3.6. Dimensiones del liderazgo transformacional.....	34
a. Influencia idealizada.....	34
b. Motivación inspiracional.....	34
c. Estimulación intelectual.....	35
d. Consideración individualizada.....	35
2.6. Relaciones entre el liderazgo transformacional y otros estilos de liderazgo.....	36
2.6.1. Relación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.....	36
2.6.2. Relación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo laissez – faire.....	37
2.7. El líder en la educación.....	38
2.8. Liderazgo transformacional en el ámbito educativo.....	39
2.9. El liderazgo transformacional en la institución educativa estatal....	41
2.10. El liderazgo transformacional y la calidad educativa.....	42
2.11. El director escolar.....	43
2.12. El liderazgo pedagógico.....	44
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>47</b>
3.1. Tipo de investigación.....	47
3.2. Sujetos de la investigación.....	47
3.3. Diseño de la investigación.....	48
3.4. Categorías y subcategorías de la investigación.....	49
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	52
3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados.....	55

<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>57</b>
4.1. Contexto y sujetos de investigación.....	57
4.1.1. Descripción del contexto de investigación.....	57
4.1.2. Descripción de los sujetos de la investigación.....	58
4.2. Resultados de la investigación.....	59
4.3. Discusión y valoración de los resultados.....	91
Conclusiones.....	95
Recomendaciones.....	99
Bibliografía.....	101
Anexos.....	107
Anexo 1 : Matriz del problema de investigación.....	109
Anexo 2 : Instrumento de recolección 1.....	110
Anexo 3 : Instrumento de recolección 2.....	118

## LISTA DE TABLAS

	<u>Pág</u>
Tabla N° 01 : Nivel del centro educativo.	60
Tabla N° 02 : Tipo de gestión.	60
Tabla N° 03 : Nivel en el que labora.	60
Tabla N° 04 : Género del docente.	61
Tabla N° 05 : Edad de los docentes.	62
Tabla N° 06 : Experiencia docente.	65
Tabla N° 07 : Experiencia con el director.	67
Tabla N° 08 : ¿Ha tenido alguna vez cargo?	68
Tabla N° 09 : Estadística de fiabilidad de la Influencia idealizada.	69
Tabla N° 10 : Estadística de total de elementos	70
Tabla N° 11 : Prueba de KMO y de Bartlett.	71
Tabla N° 12 : Varianza total explicada.	71
Tabla N° 13 : Matriz de componente.	72
Tabla N° 14 : Estadística de fiabilidad de la motivación inspiracional.	73
Tabla N° 15 : Estadística de total de elementos.	73
Tabla N° 16 : Prueba de KMO y Bartlett.	74
Tabla N° 17 : Varianza total explicada.	74
Tabla N° 18 : Estadística de fiabilidad para la estimulación intelectual.	75
Tabla N° 19 : Estadística del total de elemento.	75
Tabla N° 20 : Prueba de KMO y Bartlett.	76
Tabla N° 22 : Varianza total explicada	77
Tabla N° 23 : Estadística de fiabilidad	77
Tabla N° 24 : Estadísticas de total de elemento	78

Tabla N° 25 : Prueba de KMO y Bartlett	78
Tabla N° 26 : Varianza total explicada	79
Tabla N° 27 : Estadística de fiabilidad	79
Tabla N° 28 : Estadística de total de elementos	80
Tabla N° 29 : Dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de la Institución Educativa Domingo Savio	81
Tabla N° 30 : Influencia Idealizada según el nivel en que labora el docente	83
Tabla N° 31 : Motivación inspiracional según el nivel en que labora el docente	83
Tabla N° 32 : Influencia Idealizada según el género del docente	85
Tabla N° 33 : Motivación inspiracional según el género del docente	85
Tabla N° 34 : Influencia Idealizada según la edad del docente	87
Tabla N° 35 : Motivación inspiracional según la edad del docente	87
Tabla N° 36 : Dimensiones del liderazgo según agente: Docente – Director	89

## LISTA DE DIAGRAMAS

	<u>Pág</u>
Diagrama N° 01 : Nivel en el que labora.	61
Diagrama N° 02 : Género del docente.	62
Diagrama N° 03 : Edad de los docentes.	63
Diagrama N° 04 : Edad según el nivel en el que labora.	64
Diagrama N° 05 : Experiencia docente.	66
Diagrama N° 06 : Experiencia docente de acuerdo al nivel en el que labora.	66
Diagrama N° 07 : ¿Ha tenido alguna vez cargo?	68
Diagrama N° 08 : Dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director.	82
Diagrama N° 09 : Influencia idealizada y motivación inspiracional según el nivel en el que labora el docente.	84
Diagrama N° 10 : Influencia idealizada y motivación inspiracional según el género del docente.	86
Diagrama N° 11 : Influencia idealizada y motivación inspiracional según la edad del docente.	88
Diagrama N° 12 : Dimensiones del liderazgo según agente: Docente – Director	90

## INTRODUCCIÓN

La educación es un sistema en el que se involucran una serie de procesos que tienen como finalidad la formación integral de la persona. La educación se brinda de manera informal o formal en distintos ámbitos como es la familia, la escuela, el círculo de amigos y en cualquier espacio en donde la persona establezca relaciones que le permitan aprender capacidades y destrezas que le sirvan como instrumento para actuar en el mundo.

La educación formal, la que se imparte en la escuela está a cargo de maestros, es decir, personas especialistas en el arte de generar aprendizajes significativos en los alumnos. Los maestros en el centro escolar interactúan bajo la orientación del director quien es responsable del conjunto de la comunidad educativa, por esa razón su actuación reviste una singular importancia. De él depende el éxito de los procesos al interior de la institución, ya que constituye pieza clave en la calidad del servicio que se brinda. El director es el responsable de la planificación, organización, ejecución y evaluación del sistema educativo que se desarrolla en el colegio. Es por ello que es de suma importancia que sea un líder que ejerza su función de manera idónea, respetando las normas y leyes, así como también constituyendo un impulsor de buenas prácticas que con la colaboración del personal docente sea capaz de lograr la visión de la institución educativa.

El tipo de líder que promueve el sueño de la comunidad educativa es el transformacional, porque genera cambios profundos en la escuela,

de tal modo que la meta común es la visión del colegio, y la forma cómo lograrlo es teniendo una visión compartida, un líder con una escala de valores que lo hacen admirable, un ejemplo para los miembros de la organización escolar, así como también poseedor de un espíritu de servicio para con sus colaboradores a quienes asiste en sus necesidades e inquietudes.

Ante la existencia de una institución educativa que consigue resultados exitosos, se ha creído conveniente estudiar el liderazgo del director, tomando como referente el estilo de liderazgo transformacional y sus respectivas dimensiones para determinar cuáles de ellas predominan según la percepción de los docentes y del propio sujeto de estudio.

La presente investigación se ha dividido en cuatro capítulos a saber: El planteamiento de la investigación, el marco teórico de la investigación, la metodología de la investigación y los resultados de la investigación.

En el planteamiento de la investigación se realiza una reflexión de la problemática presentada en la institución educativa, una delimitación del problema de investigación, así como los objetivos generales y específicos que orientan el trabajo a realizar. Del mismo modo se plantea la hipótesis y se ha considerado una revisión de investigaciones relacionadas con la nuestra, para poder tener una visión amplia de los avances obtenidos en este tema, así como también un marco de referencia que permita enriquecer el presente estudio.

En el capítulo referido al marco teórico de la investigación, se ha realizado una revisión de la literatura vinculada al liderazgo, especialmente al transformacional, para poder entender mejor el estudio, especialmente las variables de la investigación que son motivo de análisis posterior. Es oportuno señalar que la bibliografía referida al liderazgo transformacional es abundante en el ámbito empresarial, sin embargo en el contexto educativo es escasa, por lo que la existente es una adaptación considerando que en los últimos tiempos la escuela es considerada como una empresa y el director un gerente de la misma.

En el capítulo dedicado a la metodología de la investigación, se describe el enfoque a través del cual se realiza la investigación, el método y el diseño empleado para alcanzar los objetivos propuestos.

Del mismo modo se indica quien es el sujeto de estudio, la definición operacional de las variables y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Finalmente, en este capítulo se explica cómo ha sido el procesamiento de la información obtenida a través de la aplicación de los respectivos instrumentos.

En el capítulo dedicado a los resultados de la investigación se realiza un análisis y reflexión de los datos obtenidos a partir del respectivo procesamiento estadístico efectuado. Finalmente, en este capítulo se hacen las afirmaciones respectivas relacionando los datos estadísticos con la teoría científica analizada previamente.

Con la finalidad de ofrecer un aporte a la ciencia, se aborda a una serie de conclusiones que son el resultado de todo lo trabajado en la presente investigación, pero considerando que hay aspectos que no se abordaron se procedió a elaborar una serie de recomendaciones que deben tomarse en cuenta para posteriores trabajos de investigación relacionados con el nuestro.

Teniendo en cuenta que a través del presente trabajo se contribuye con el enriquecimiento de la ciencia en aras de la mejora de la educación, se ofrece ésta investigación sobre liderazgo transformacional en una institución educativa.

El autor.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Caracterización de la problemática

Uno de los aspectos relevantes en las instituciones educativas, en su propósito por lograr la calidad, es el relacionado con el liderazgo del director. Existen una serie de estudios al respecto que señalan estilos de liderazgo, relacionados a los rasgos conductuales como el autocrático, el democrático, el permisivo, el burocrático y el carismático. Del mismo modo atendiendo a la situación en que se ejerce el liderazgo se observa un liderazgo transformacional, un transaccional y un no liderazgo. Dichos estilos promueven en la Institución Educativa un grado de eficacia distinto. Es así que de todos ellos el liderazgo transformacional puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir los centros hacia el cambio y la mejora (Bernal, 1997).

Es de suma importancia, entonces, conocer las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de una institución educativa sobre todo si se observa en ella que un grupo considerable de docentes mantienen una actitud de respeto a quien la dirige, porque el directivo ejerce su función, aplicando las disposiciones de las instancias superiores, aunque esto trae consigo actitudes de rechazo de parte de cierto sector de docentes que con este proceder ven afectados sus intereses particulares. Según Bassett, Crane y Walker (1966: 40) *“Es obvio para el administrador inteligente que una cierta dosis de conflicto es un factor inevitable –e incluso deseable- del comportamiento en el seno de la organización, y que el origen principal de este conflicto se halla en la disparidad entre las necesidades del individuo y lo que la*

*organización exige de él*". Se aprecia que el director trata de mantener relaciones cordiales con toda la plana docente, no obstante los profesores que no han sido favorecidos por un tratamiento especial, que implique el incumplimiento de las funciones docentes, se muestran displicentes en las reuniones de carácter técnico pedagógicas, al punto que no participan de los debates o coordinaciones sobre asuntos relacionados a la institución. De igual modo se percibe que existe la opinión de que el director mantiene una actitud sobreprotectora con ciertos docentes que no cumplen adecuadamente sus funciones, por lo que es calificado de injusto, y de tener favoritismos. Esto genera, en ciertos casos, escasos de consensos, el resquebrajamiento de las relaciones humanas, con la consiguiente formación de grupos. La percepción de quienes no son favorecidos por el director es que este, debería tomar medidas drásticas para superar las deficiencias, sin embargo a pesar de las sugerencias de ciertos docentes estas recomendaciones no se concretizan. Como afirma Ruiz (2011) en la dirección por excepción activa busca que no existan desviaciones de las reglas por lo que toma las medidas correctivas del caso. Cuando esta dimensión del liderazgo no se desarrolla, esto afecta el clima institucional y crea desconfianza por parte de ciertos docentes que se sienten desmotivados para realizar su trabajo con eficiencia, lo que genera insatisfacción del resto de la comunidad educativa.

Pese a todo ello, se aprecia que la institución educativa ha logrado participar en diferentes eventos a nivel local y regional y los resultados han sido óptimos, otorgándole al centro el reconocimiento de la comunidad talareña. De igual modo el director ha logrado establecer alianzas estratégicas con diferentes instituciones de la localidad para mejorar el servicio educativo. Finalmente, se observa que la población estudiantil se ha incrementado en los últimos años en el nivel inicial y primario, a diferencia de la disminución en el secundario.

La problemática descrita evidencia, por lo tanto, que en la Institución Educativa Domingo Savio el director posee ciertos rasgos de conducta que favorecen la obtención de la visión de la institución educativa, pero también presenta actitudes que en algunos miembros de la comunidad educativa son consideradas como inadecuadas para la mejora institucional.

Es así que es necesario investigar sobre las dimensiones del liderazgo transformacional que tiene el director de la institución

educativa, para diagnosticar y fortalecer las que posee así como desarrollar aquellas que no refleja en su actuar dentro de la institución.

## **1.2. Problema de investigación**

¿Qué dimensiones del liderazgo transformacional predominan en el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara?

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

Se considera que el presente trabajo de investigación es relevante, pues toma en cuenta los rasgos de conducta del liderazgo transformacional que predominan en el director como un aspecto fundamental, por el impacto en la dinámica de la escuela, para el logro de los objetivos institucionales. Así mismo desde la perspectiva de una gestión basada en el compromiso de promover mejores resultados, el director cumple un nuevo rol, por cuanto no solo es el que dirige la institución educativa, sino que también coordina, delega, promueve la participación de toda la comunidad educativa en la búsqueda del bien común. *“Un director idóneo debe saber: dónde se está, dónde se quiere ir, decidir dónde conviene ir en cada momento, contar con los colaboradores para alcanzar las mejoras deseadas o para superar los problemas y utilizar las técnicas apropiadas en cada momento”* (Isaacs, 1995:39).

En el contexto en que se desarrolla la presente investigación, se indaga los rasgos de liderazgo transformacional que predominan en el director ya que estos generan eficacia en la organización y satisfacción en la institución educativa. Recordemos que *“su tarea hoy debe orientarse a la conducción de grupos humanos y a la implementación efectiva de las transformaciones que definen el futuro de las instituciones educativas”* (Manes, 2011: 61).

Es necesario diagnosticar qué dimensiones del liderazgo transformacional posee el director, ya que se considera que el evidenciar estas, contribuye al logro de los objetivos institucionales y en consecuencia de la calidad educativa.

Se debe tomar en cuenta que en una institución educativa cuyo director tiene docentes que lo admiran, respetan y le tienen confianza, éstos ejercen su labor con mayor entusiasmo, porque se sienten

comprometidos con la búsqueda de metas comunes. Esto va de la mano de un clima institucional favorable para obtener aprendizajes de calidad en los estudiantes y atender las necesidades de los mismos.

Por otro lado, la presente investigación aporta información sobre aquellas dimensiones del liderazgo transformacional, evidenciadas por el director a través de su actuación y observadas como positivas por los docentes, en este caso la influencia idealizada y la motivación inspiracional. Dichas dimensiones deben destacarse para continuar con su práctica. Esta investigación también brinda datos sobre aquellos aspectos del liderazgo transformacional que el director no muestra y que es necesario desarrollarlas en bien de la mejora de la institución las cuales son estimulación intelectual y consideración individualizada. De igual modo los resultados dan lugar a nuevas investigaciones que tendrán como propósito desarrollar la práctica de los diferentes rasgos de conducta del liderazgo transformacional que es considerado como el más adecuado para dirigir las instituciones educativas.

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

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

Identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara.

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

- Describir las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara según la percepción de los docentes.
- Describir las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara según su propia percepción.
- Analizar las diferencias entre la autopercepción del director y la percepción de los docentes con respecto al estilo de liderazgo transformacional.

## **1.5. Hipótesis de investigación**

### **1.5.1. Hipótesis general:**

En el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara, predominan algunas dimensiones del liderazgo transformacional.

## **1.6. Antecedentes de estudio**

**A. Título:** Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa (1997).

### **Autores:**

Director del proyecto: José Luis Bernal Agudo

Colaboradores: Jesús Jiménez Sánchez

Manuel Ferriz Esteban

### **Objetivo general:**

Determinar aquellas variables en la conducta del líder que se perciben como más adecuadas para el mejor funcionamiento del centro, es decir, que producen mayor satisfacción y mayor grado de eficacia.

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

### **Metodología:**

El enfoque es el interpretativo ha utilizado “Repertory Grid Technique” (Alban-Metcalf (1997), ya que parece una técnica adecuada para este tipo de investigación. Se basa esencialmente en entrevistas estructuradas a varias personas a la vez, de las que van surgiendo los datos y las categorías. Estas entrevistas se realizarían a profesores de cada uno de los centros, teniendo en cuenta su caracterización como informantes-clave. No se eligió al azar, sino que se tuvo en cuenta sus años de estancia en ese centro, su implicación en los Consejos Escolares y su posible actuación como equipos directivos o cargos de responsabilidad en su actividad docente.

Se ha seleccionado una muestra de siete centros de Primaria y otros siete de Secundaria en el sector público. Se tuvo en cuenta su

tamaño, situación (rural o urbana) y tipo de alumnado que recoge. Esta técnica parte de la base de que cada persona construye una representación interna del mundo que le rodea en términos de un infinito número de constructos. Se trata de averiguarlos con unas entrevistas estructuradas en las que poco a poco van surgiendo esos constructos de un modo natural y emergente.

Como **técnicas de análisis** se ha utilizado la codificación propuesta por Strauss (esencialmente la codificación abierta y la axial) y el análisis matemático (análisis factorial,..). La codificación propuesta por Strauss permite llegar a las categorías emergentes de las entrevistas y el análisis matemático permite analizar los cuestionarios para llegar a las diferentes conclusiones en la aplicación de los mismos.

Esta investigación se ha llevado a cabo en dos años, a lo largo de cinco fases. En una **primera fase**, se ha llevado a cabo la recogida de información inicial, con la confección de un dossier que resume las investigaciones llevadas a cabo sobre el tema hasta ese momento y la bibliografía más relevante. Asimismo, se hizo un estudio de los centros en los que se podía llevar a cabo la investigación, eligiendo en un principio diecisiete centros de los que tres de ellos al final no participaron por diversos problemas, quedándose la muestra en catorce. En esta misma fase se hizo el acceso al campo de investigación, o sea todas las visitas necesarias para hablar con los claustros y los directores y plantearles su posibilidad de colaboración.

En una **segunda y tercera fase** se han llevado a cabo las entrevistas estructuradas en los centros eligiendo a los informantes clave.

En una **cuarta fase** se elaboró el cuestionario sobre liderazgo, que recoge las categorías halladas a partir de las entrevistas, y se ha pasado a una muestra de profesores y directores.

Finalmente, en una **quinta fase** se ha analizado los resultados del cuestionario, que han aportado conclusiones, así como han ayudado a refinarlo totalmente para ajustarlo a lo que sería un cuestionario sobre liderazgo que recoja aquellas variables más adecuadas para el actual director de los centros docentes.

### **Conclusiones de la investigación:**

El cuestionario que se presenta es un cuestionario estructurado en siete bloques que recogen las diferentes conductas que caracterizarían al liderazgo transformacional, y que sirven para analizar con detenimiento diferentes comportamientos y, de ese modo, poder iniciar procesos de mejora. Se entiende que estas conductas conllevan una organización y funcionamiento adecuado del centro y una cierta satisfacción del profesorado que trabaja en él.

La valoración global del cuestionario implica que la conducta de los directivos recoge las variables esenciales del liderazgo transformacional. Las valoraciones globales de cada uno de los bloques señalados reflejan esa realidad. Eso sí, percibida de forma algo distinta por directores y profesores, ya que los profesores siempre han valorado un poco menos las mismas conductas que los directores, pero la correlación es positiva.

Los directivos en los centros públicos tiene muy claro que deber ser honestos, serios, capaces, coherentes, competentes, o sea saber hacer el trabajo adecuadamente, ser eficaces en su quehacer diario. Pero esto no implica que en su responsabilidad esté incluido el transmitir entusiasmo, el liderar grupos, reducir su estrés o animarle a reflexionar sobre la propia conducta del profesorado, o sea conductas relacionadas con la influencia en los otros. Tanto los directivos como el profesorado piensa que cada profesor debe ser realmente profesional en su trabajo y no necesita al director detrás para darle ánimos o hacerle sentir entusiasmo por lo que hace.

El director es un profesor del mismo centro elegido por sus compañeros y no dispone de unas competencias que descansan en el Claustro y en el Consejo Escolar. Esto conduce a conductas en las que aconsejar antes que imponer, ser accesible, estar disponible, el apoyo estamental resultan conductas que son altamente valoradas tanto por directores como por profesores. Por lo tanto, serían comportamientos que son propios del liderazgo transformacional y que nuestro sistema de dirección provoca que se lleven a cabo, por lo que habría que cuidarlos especialmente.

Desarrollar un sentido de identidad en el centro que sea asumido por todos parece ser una tarea muy complicada aún en los centros

públicos. No se termina de aceptar ni por el profesorado ni por los directores y, por lo tanto, hasta que no se integre en la cultura de todos ellos será muy difícil valorarlos como algo relevante. Una muestra de ello lo tenemos en la dificultad que existe para elaborar Proyectos Curriculares y Proyectos Educativos coherentes y prácticos en cada uno de los centros, ya que son los documentos en los que se demuestra esa cultura de la identidad con el centro.

**Relación con la investigación:**

La relación que tiene la investigación Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa con la presente radica en que dicha investigación elabora un instrumento para identificar las conductas de un líder transformacional y ésta investiga acerca de las dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en un director de una escuela pública, lo que permite identificar deficiencias que dan motivo a nuevos estudios en la búsqueda de la ansiada mejora.

**B. Título:** Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: El caso de Chile (2005).

**Autores:**

Presentada por: Claudio Patricio Thieme Jara

Dirigida por el Dr. Diego Prior Jiménez

**Objetivo general:**

Medición y análisis de la eficiencia de las instituciones primarias de Chile.

Medición y análisis del grado y/o estilo de liderazgo ejercido por los Directores de las escuelas públicas en la Primera Región de Chile.

**Metodología:**

Este estudio se configuró sobre una población compuesta por todos los establecimientos de educación básica de la Primera Región de Chile y alcanza un total de 172 escuelas de las cuales 113 fueron de tipo municipal; 40, de particular subvencionado y 19 de particular pagado.

Con la colaboración de las respectivas Direcciones Provinciales de Educación, se invitó a participar a un total de 80 escuelas. A cada una de

ellas se envió 8 encuestas: 7 para profesores y una para el Director del Centro.

Se recibieron respuestas de 287 profesores y 50 Directores, con una media de 5,7 encuestas por escuela. Se siguió un proceso de depuración que consistió en eliminar de la muestra los cuestionarios no respondidos en su totalidad.

El instrumento utilizado en esta investigación corresponde a una traducción de la versión planteada por Bass y Avolio (2000) denominado Cuestionario multifactorial sobre liderazgo, segunda edición, versión corta, conocido también por sus siglas en inglés MLQ. El instrumento posibilita dos formatos de evaluación, el que mide el grado de liderazgo a través de la percepción de sus seguidores (rater form) y el de autoevaluación del líder (leader form). En este caso se aplicaron ambos, pero solo se analizó las respuestas del primero por considerarlo teóricamente más adecuado

#### **Conclusiones:**

#### **Conclusiones asociadas al liderazgo de los directores de establecimientos educacionales.**

Los distintos enfoques tradicionales no conducen necesariamente a resultados exitosos en el campo educativo.

La exhibición de liderazgos activos conducirá a mejores niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia percibida.

Solo la dimensión del carisma marca significativamente la relación entre el liderazgo y los logros académicos del establecimiento.

Los profesores de escuelas particulares subvencionadas perciben a sus directores significativamente con mayor carisma, motivación por inspiración y dirección por excepción activa que sus pares de escuelas dependientes del municipio.

La definición de liderazgo que más se asocia con variables de desempeño en educación se asocia al liderazgo carismático.

#### **Relación con la investigación:**

La relación que existe con la investigación realizada radica en que se aporta que el liderazgo carismático es el que produce mayor eficacia y

satisfacción. Del mismo modo el presente trabajo de investigación pretende probar que el liderazgo transformacional es el que permitiría alcanzar mayores logros y un mejor nivel de satisfacción dentro de la institución educativa.

**C. Título:** El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco.

**Autores:**

Ysrael Martínez Contreras

**Objetivo general:**

Reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07.

**Metodología:**

El presente estudio es descriptivo, *ex post facto* porque describe en retrospectiva las acciones realizadas por los sujetos involucrados en la investigación, sin opción a poder cambiar lo anteriormente realizado.

La muestra estuvo conformada por un director con experiencia de 8 años en el cargo en una institución educativa primaria de Santiago de Surco, UGEL N° 7, de sexo masculino con 50 años de edad, nombrado en el cargo y con estudios de post grado. Del mismo modo la muestra estuvo conformada por 19 docentes: 2 varones y 17 mujeres, cuyo requisito era de tener más de 3 años en la institución. A todos se les aplicó el Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X versión corta. Este cuestionario permite identificar tres tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez- Faire. De los 45 ítems que comprende utilizamos solo 20 porque recogen información sobre el liderazgo transformacional.

Así mismo se aplicó una entrevista para recoger opiniones de los docentes acerca de las características de liderazgo que perciben del director de la I. E. Pública y de esa forma complementamos los datos obtenidos en la encuesta.

**Conclusiones:**

Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo

le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.

Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

### **Relación con la investigación**

La investigación se relaciona con la presente porque determina las características del liderazgo del director de una institución educativa pública de Santiago de Surgo UGEL N° 7 y en este caso se propone identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de una institución educativa de la provincia de Talara. Del mismo modo se usa para la recolección de datos el instrumento denominado Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X versión corta el cual nos permitió determinar las dimensiones del liderazgo que posee el director, sujeto de estudio.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Liderazgo.

*“Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”*. (RAE, 2001). La definición que hace la Real Academia de la Lengua Española, connota un estatus hegemónico de alguien respecto a los demás dentro de un contexto, por lo que se considera que el liderazgo implica ciertos atributos que distinguen a quien lo ejerce con respecto a los demás. Definitivamente es una influencia que se despliega sobre las personas lo cual permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Se puede afirmar que es la función que ocupa una persona que se diferencia del resto porque es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización, los atributos que son inherentes a quien lo ejerce dan lugar a que el resto se inspire por el logros de objetivos comunes. Lo señalado conlleva a determinar que en el liderazgo existe un **líder** que es quien dirige y unos **subordinados** que son los seguidores o los que apoyan al líder

La Real Academia de la Lengua define el término líder como “Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”, para que esta persona sea reconocida como tal los subordinados deben reconocer sus capacidades, puesto que de esta manera tendrá la facultad de influir en otros sujetos. Sus acciones o sus palabras consiguen estimular a los integrantes de un grupo para que

trabajen en conjunto por un objetivo. Del mismo modo “*El líder persigue metas con claridad y tenacidad y responde por su cumplimiento. En algunos casos le corresponde al líder promover y desarrollar metas grupales*” (Leithwood, 2009: 19). Lo anteriormente señalado es una reafirmación de que el ser líder constituye un compromiso para con los demás, es decir, que el líder en este caso el director de una escuela desarrolla la labor de motivar a los docentes para que asuman tareas que redunden en beneficio del colegio, puesto que es consciente que finalmente él es el responsable de que se logren las metas trazadas. Por esta razón se aprecia que todo líder realiza un esfuerzo extra para impulsar los cambios en la institución que se consiguen en base a mucha dedicación de todos los que integran la comunidad educativa. Del mismo modo Burns (Citado por Leithwood, 2009) considera que la acción del líder tiene un efecto directo en las metas del colectivo, pero muchas veces la influencia del líder es en el pensamiento de los subordinados para estimularlos para el logro de objetivos compartidos. Por esta razón el líder tiene como una de sus funciones el despertar en los subordinados, y en el caso de las instituciones educativas, motivos trascendentes, que van más allá de los extrínsecos.

Es conveniente señalar que todo grupo humano necesita de un líder, por sutil que sea su desempeño, puesto que todas las personas necesitan de un cierto grado de organización en su vida, y para ello es esencial que exista un guía, alguien que tome o evalúe las decisiones importantes y que mantenga a sus colaboradores animados y enfocados en un objetivo, para que no se pierda el sentido de la unión. Sin lugar a dudas desde un grupo de amigos hasta un país entero, todos se basan en un sistema jerárquico y, aunque a simple vista puedan parecer dispares, en ambos casos el papel de líder es más difícil de mantener que de alcanzar.

## **2.2. Características de un líder.**

Según Maureira (2004) el líder juega un rol muy importante dentro del grupo, al determinar los objetivos, consensuar ideas y actividades de los subordinados. La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

### **a. Capacidad de comunicarse.**

La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda.

También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa. Intenta dar un espacio a cada uno, para que todos sientan que forman parte de las decisiones.

**b. Inteligencia emocional.**

Según Salovey y Mayer (1990) citado por Foraquita (2014), la inteligencia emocional constituye la capacidad que se tiene para controlar los sentimientos y emociones propias, así como para influir en las de los demás, de diferenciar entre ellos y utilizar esta información para dirigir el pensamiento y la acción. Los sentimientos constituyen el impulso de la gente, el liderazgo solo es posible si se posee inteligencia emocional, si se tiene la habilidad de influir en los sentimientos y emociones de los seguidores, de generar convicciones para hacer congruente el pensamiento y la acción.

**c. Capacidad de establecer metas y objetivos.**

Para dirigir un grupo, hay que tener la claridad a dónde se desea ir (Isaacs, 1995). Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente, puesto que no existe ese algo que motive la acción. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo para crear la sensación de que es posible. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir, ya que esto generará pesimismo y la idea de que el esfuerzo es inútil.

**d. Capacidad de planeación.**

Una vez establecida la meta, se necesita llevar a cabo una planificación consciente para lograrla (Leithwood, 2009). En esa planificación se deben señalar puntualmente las acciones que se van a ejecutar, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios.

**e. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.**

Esto significa que se reconoce con una gama de capacidades que le permiten liderar al grupo para la consecución de los objetivos. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

**f. Un líder crece y hace crecer a su gente.**

Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos (MINEDU, 2013).

**g. Tiene carisma.**

Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se enriquece con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

**h. Es innovador.**

Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitivo. En esta característica reside el secreto de su continuidad en el rol. Según Gerrity, (citado por Mcfarland y otros, 1997: 49) *“Se requieren nuevas destrezas para lograr más de la gente dentro de una estructura que no es tan autoritaria como pudo haberlo sido en el pasado”*. Esto quiere decir que todo líder necesita responder a los retos que se le presentan ya que el lugar del trabajo y el entorno de la sociedad están cambiando rápidamente; y la gente también está cambiando.

**i. Sabe aprender de sus errores.**

Ya que se reconoce como un ser humano al igual que los demás y consciente de sus debilidades, reconoce que es susceptible de equivocarse, pero tiene la capacidad de aprovechar sus experiencias aunque sean desagradables para evitar repetirlos, así como también considerarlas oportunidades de aprendizaje.

**j. Un líder es responsable.**

Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos. La responsabilidad es parte de la cultura, por lo que cada persona es dueña de sus resultados y se centra en hacer bien las cosas.

**k. Un líder está informado.**

Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

## **2.3. El liderazgo en acción en el siglo XXI**

### **2.3.1. El juego del cambio.**

En el presente siglo se experimentan frecuentes cambios en la sociedad. Estamos en una mudanza permanente de estructuras al punto que esto alcanza al sector educativo que está en una obligada reformulación de sus objetivos y de sus relaciones con las empresas, con los servicios y con el estado.

Según Sulley (1996) citado en McFarland, Senn y Childress (1997), los mayores bienes que tenemos son las ideas y lo que conocemos, puesto que estos hacen posible el cambio y las adaptaciones a nuevos sistemas en constante evolución.

Del mismo modo Naisbitt (1996) citado en McFarland, Senn y Childress (1997, 42). Afirma *“Siempre que el mundo cambia tan drásticamente, lo que caracteriza a un liderazgo apropiado también cambia”*. En ese sentido el liderazgo involucra una mudanza frecuente a formas de pensar y actuar diferentes acordes con los cambios que el mundo y la sociedad ofrecen. Así las personas están en la obligación de adaptarse a nuevas estructuras que se generan no solo en el ámbito local, sino global, porque los problemas son globales, en ese sentido los líderes necesitan del talento de gente en muchos campos diversos. Los líderes necesitan ser cada vez más transnacionales, multiculturales y multidisciplinarios. Y se necesitan maneras de liderar que permitan maximizar las contribuciones de la gente. Se puede observar que las empresas en la actualidad deben enfrentarse a la competencia cada vez más vigorosa y para poder sobrevivir deben innovarse frecuentemente, se debe salir de lo tradicional para ofrecer algo diferente que sea atractivo (Black, 1996, citado en McFarland, Senn y Childress, 1997). Entonces la escuela vista en la actualidad como una organización con posibilidades empresariales, debe competir con otras de su mismo género y con otros elementos del mundo moderno, como es la tecnología por ejemplo para también ser atractiva y no rezagarse en viejos métodos que resultan obsoletos y no están a la par del mundo que se vive. Por lo tanto se necesita de un director que sea capaz de liderar esta nueva visión y misión del centro escolar.

### **2.3.2. Empoderamiento: liberar el potencial.**

*“El empoderamiento se refiere al estímulo del liderazgo en toda la organización. No podrán existir ni la jerarquía rígida ni el aislamiento del liderazgo”* (Kipper, 1996 citado en McFarland, Senn y Childress, 1997: 67). El nuevo liderazgo requiere empoderamiento, es decir, compartir el poder a todo nivel con todos. Por lo tanto a todas las personas se les da roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades. De esta manera el empoderamiento propicia compromiso y la dignidad de cada persona aumenta cuando tiene algo que decir sobre el destino de la empresa, en consecuencia se empieza a creer que cada miembro de la organización es importante.

Una de las virtudes más importantes del liderazgo es la capacidad de discernir que se utiliza el poder para dar empoderamiento a los demás miembros de la organización. El liderazgo no consiste en que uno lo totalice el trabajo, sino en compartirlo. Es lo que típicamente designamos como trabajo de equipo, dándole a cada uno parte suficiente de la labor, de modo que cada uno sienta que es dueño de lo que se está logrando. El empoderamiento permite además que los jefes de las organizaciones se concentren en necesidades más amplias, como la formulación de nuevas visiones, la determinación de estrategias y prioridades, el entrenamiento de equipos y la configuración de una cultura que se convierta en el fundamento y guía para lograr la excelencia.

En la medida en que las decisiones se tomen y haya una continua mejoría, el rol principal del líder es orientar. Puesto que no siempre se logra acuerdo, se hace necesario que el líder facilite el proceso de decisión, llegue a conclusiones y obtenga consenso y cooperación. Es importante considerar que el lugar más eficiente para comenzar es con el equipo ejecutivo, para luego involucrar al resto de colaboradores de manera que cada persona asuma su rol de líder. Así mismo en el modelo antropológico de la organización que propone Pérez (1998) se afirma que en las organizaciones se producen una serie de relaciones que tienen como finalidad propiciar el bienestar de los miembros, lo que se puede lograr cuando existe entre el directivo y sus seguidores confianza. Esa confianza puede ser entendida como la convicción de que el líder actúa por motivaciones trascendentes y no con un sentido oportunista. Cuando existe la certeza de que todos son capaces de compartir responsabilidades, se genera el empoderamiento, entendido como la facultad de delegar poder para emplearlo en beneficio de la organización.

Por otro lado el MINEDU (2013) apuesta por un tipo de liderazgo distribuido y difuso entre los miembros de la organización escolar, es decir que existe un poder desconcentrado en el director y los docentes, porque todos tienen la posibilidad de aportar ideas para la mejora de las actividades propias de la institución que finalmente apuntan al logro de los objetivos institucionales. Por esta razón se puede afirmar que un liderazgo que busca transformar la institución educativa es aquel que se comparte y que tiene en cada miembro un líder con la capacidad de aportar su trabajo e ideas para el desarrollo de la escuela.

### **2.3.3. El liderazgo y la visión.**

*“La visión es un instrumento poderoso para la comunicación y un catalizador para el logro”* (Pepper, 1996, citado en McFarland, Senn y Childress, 1997: 98). Esto significa que la visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Así mismo, es en extremo valiosa para recobrar el espíritu, el sentimiento y el compromiso de nuestra gente. Es un motivador poderoso para cada persona y para toda la organización; puede reunir grupos diferentes que no se unirían para alcanzar solo objetivos cuantitativos. Con la visión los grupos se convierten en comunidad.

Establecer una dirección sensata, lograr que la gente se identifique con ella, y darle la energía de modo que sea hecha realidad sin importar los obstáculos. Los líderes definen hacia dónde deben ir las cosas y cómo deben cambiar. Los líderes comunican exitosamente su visión con palabras y hechos a todos aquellos que necesitan comprenderla y creer en ella.

*“Las políticas institucionales se desprenden de la visión que guía a la escuela y que se refleja en las formas de hacer en la conducción de la institución”.* (MINEDU, 2011: 36). Por lo anteriormente citado las instituciones educativas orientan su actuar a partir de lo que se establece en su visión, ya que esta dará lugar a que sus líderes organicen a la comunidad educativa y realicen lo necesario para cumplir el sueño que definitivamente conlleva al logro de la anhelada calidad. El director desempeña su gestión enlazando diversos elementos para llevar a cabo procesos de mejora continua que finalmente se traducen en aprendizajes.

Un decisor es quien lidera una organización. Al actuar por motivos trascendentes, está implícito el deseo del bienestar institucional, mas no la satisfacción exclusiva de su individualidad, por lo que se afirma que

existe un criterio de consistencia en las decisiones directivas, es decir, el líder actúa afectando a sus seguidores, quienes se sienten confiados en que se están tomando las medidas correctas para el logro de la visión del colegio. Por eso es importante que se entienda que la visión institucional está estrechamente vinculada con las motivaciones trascendentes y que el ansia de conseguirla propiciará acciones pertinentes que se relacionan con la misión institucional. (Pérez, 1998).

#### **2.3.4. Valores compartidos para triunfar en una cultura sana.**

*“Para ser un líder efectivo uno tiene que tener los más elevados estándares éticos. Uno tiene que ser un modelo y debe crear una atmósfera de conducta ética en toda la organización”* (Crandall, 1996 citado en McFarland, Senn y Childress, 1997: 127). La única manera como la gente puede creer en su organización es si esta es un lugar ético y honesto para trabajar. La única manera cómo podemos creer en nuestros líderes es si despliegan una integridad impecable y si dicen la verdad, consistentemente. Una cultura saludable ofrece un entorno que hace que la gente crea en sus líderes y en sus palabras.

El líder que se preocupa no solo por él mismo, sino por los demás, que se compromete y actúa en base al bien común, es más respetado y despierta la admiración de sus seguidores. La gente quiere sentirse orgullosa de sus líderes y eso quiere decir que estos no pueden ser percibidos por su gente como alguien capaz de engañarlos o de engañar a otros o de ser una persona cuyos estándares ellos no pueden aceptar. El líder tiene que ser un modelo, y debe crear una atmósfera de comportamiento ético en toda la organización.

En una organización se desarrollan una serie de relaciones y desde el punto de vista de Pérez (1998) donde hay relaciones interpersonales, los motivos trascendentes son los motivos de otra persona en términos de autoconsistencia, es decir, la búsqueda de la satisfacción del común de las personas, por lo tanto en la medida en se desarrollen acciones para su logro las virtudes de cada persona irán en aumento como resultado del crecimiento de las capacidades de un decisor o líder para hacer suyos los motivos de otras personas.

Definitivamente, la ética es un punto relevante en temas de recursos humanos que aunque no aparezca en un marco legal forman parte de las relaciones adecuadas dentro de la organización. (Alles, 2000)

que implica el cultivo de valores compartidos por la organización por lo cual todos sus miembros tienen igualdad de oportunidades de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa, en consecuencia se debe desterrar la discriminación pues no va en concordancia con criterios de consistencia que ya hemos abordado anteriormente.

#### **2.4. Deslinde conceptual entre liderazgo, autoridad y poder.**

Para liderar es necesario que alguien quiera hacerlo; luego es necesario que ese alguien crea que puede hacerlo, seguidamente es bueno saberse líder y finalmente, todo esto es posible si uno sabe hacerlo, es decir si hay capacitación. Lo más importante es no olvidar que dentro de una organización, lo que se lidera es a personas, seres emocionales y pensantes, lo que debe llevar a un liderazgo vinculado totalmente a la autoridad y no al poder

La praxis de la autoridad es el derecho, que respeta la libertad y promueve el crecimiento. La autoridad es ejercicio del poder delegado por la comunidad en aquellos que considera capaces de interpretar su voluntad y realizar lo que conviene para el bien común (Zayas y Cabrera, 2012).

El poder constituye la posibilidad que tiene una persona dentro de un grupo social de actuar de acuerdo a su propia voluntad (Weber, 1974 citado por Cáceres, Hernández y Vargas). Se puede comprender entonces, que el poder es la capacidad de actuar de acuerdo al libre albedrío, y no que haga la voluntad de otro por su posición o fuerza, mientras que la autoridad es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que uno quiere debido a su influencia personal.

Blase y Anderson (1995) y Hope-Arlene (1999), citados en Contreras (2005) ponen de manifiesto las diferencias entre el liderazgo que puede ejercer el director, haciendo uso del poder: “poder sobre” o “poder con”. El “poder sobre” pone énfasis en el control y la manipulación de las conductas, pensamientos y valores de otros, es el poder para la dominación. “el poder con” enfatiza en el desarrollo profesional, reciprocidad, equidad y mutualismo entre directores y docentes.

**En vista de este deslinde se puede considerar que un líder** es la persona en la que recae la responsabilidad de orientar por el camino adecuado a unos seguidores teniendo en cuenta que hay propósitos afines que el grupo desea alcanzar. El líder es la persona que señala el camino a seguir y es reconocida como tal, esto con el fin de satisfacer la demanda de quien lo solicite por ejemplo; (tus profesores, tus jefes de la empresa donde trabajas y hasta en tu misma vida diaria).

Un líder tiene la particularidad de que es capaz de identificar el camino adecuado a seguir, con total independencia de prejuicios y con una férrea voluntad para no amilanarse ante las circunstancias difíciles, porque está convencido de su habilidad para solucionar problemas por complicados que sean (Universidad César Vallejo, 2010).

En el mundo existen dos personas quienes gobiernan y quienes son gobernados la diferencia está en que forma lo hacen. Las personas por naturaleza y como tales se agrupan y juntos coordinan sus objetivos en común, al hacer esto se delimitan funciones dentro de las organizaciones que se conforman, a fin de optimizar los recursos materiales y humanos. La diferencia en cómo se desenvuelven las personas que están al frente de estas organizaciones se encuentra en el tipo de liderazgo que ejercen sobre los que son parte de la organización, si está más relacionado con el liderazgo de poder o con el de autoridad.

Según Cáceres, C, Hernández, V y Vargas F.(2013). **Un líder de poder** tiene lo siguiente:

- Nace de las ansias de tener más para ser más.
- Pertenece al orden de la privacidad individualista.
- Expresa la fuerza.
- Se arrebatada por la fuerza.
- Se fortalece en el menosprecio y la exclusión.
- Se ejerce mediante la imposición que domina.
- Rechaza la diferencia.
- Opera desde la lógica del individualismo.
- Cohesiona por el miedo.
- Inspira temor y terror.
- Se impone.

La praxis del poder es la intimidación, que nubla la conciencia y paraliza la proyectividad. El poder es voluntad de acción dominativa que, al margen de los intereses y el querer de la sociedad, se impone por la fuerza de quien decide actuar y dominar.

**Un líder con autoridad** al contrario:

- Nace de la voluntad de la comunidad que quiere ser regida por los mejores.
- Pertenece al orden de la relación que diferencia a la persona.
- Expresa la trascendencia.
- Es conferida por la comunidad conocedora de los méritos personales.
- Escucha a la empatía.
- Se ejerce mediante la palabra dialogal, generadora de consensos.
- Procura la convergencia en la diversidad.
- Opera desde la lógica del pluralismo y la complacencia.
- Unifica por el acuerdo.
- Inspira respeto y confianza.
- Se acepta.

En algunas ocasiones existen necesidades de las organizaciones y necesidades de las que las dirigen, lo cual crea conflictos respecto al poder, ya que al no saber diferenciar uno de otro el poder puede ser mal empleado y utilizado para fines egoístas y poco éticos. A lo largo de la historia se ha visto como el poder puede cambiar lo mismo para bien o para mal, si no es bien utilizado el poder puede que se abuse de él, pero también puede utilizarse adecuadamente, de manera justa y con sentido ético.

La utilización que los individuos hacen del poder no debe confundirse con el poder en sí mismo. De hecho, en las organizaciones, toda interacción entre sus miembros implica el ejercicio del poder

Según lo planteado por Ferreiro y Alcázar (2002) se dice que hombre tiene la necesidad de impactar a los demás. Sin embargo, de la forma como se vaya desarrollando es como impactará en los demás ya que si no se hace de forma adecuada suele ser percibido por los otros

miembros de la organización como una característica negativa. Este impacto puede realizarse de tres formas:

- Mediante acciones directas de ayuda o consejo.
- A través de acciones que provoquen emociones.
- Ocupándose de mantener un determinado prestigio.

Las personas que tienen alto nivel de poder, presentan las siguientes características:

- Son competitivos y dinámicos.
- Muestran interés por adquirir símbolos de prestigio.
- Prefieren la acción.
- Pertenecen a varios grupos.

Por último se puede decir que:

- El poder puede existir sin la autoridad ni el liderazgo. (Más aún en un sistema NO democrático).
- La autoridad es la fuerza moral que permite generar liderazgo.
- El Liderazgo sólo se puede ejercer con autoridad y ayuda a incrementar el poder

Puede analizarse el poder desde distintas perspectivas. Se ha elegido en este caso dos que parecen interesantes: la perspectiva política y la de recursos humanos. Asimismo, se obtiene una serie de conclusiones que relacionan el poder con no hacer uso del poder cuando es preciso, es decir, no actuar cuando ocurre un conflicto y todos los subordinados están esperando que por ejemplo “el supervisor” tome medidas, esto es motivo de pérdida de autoridad. Los directivos que imponen una serie de normas y restricciones excesivamente rígidas hacen un uso inútil del poder y acaban también perdiendo autoridad.

## **2.5. Estilos de liderazgo.**

Los estilos de liderazgo se refieren a la manera personal, individual o concreta en que una persona ejerce la función de líder.

Lussier (2002) citado por Chavez (2013) señala que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurre el líder al interactuar con sus seguidores; sin embargo lo que predomina en un estilo de liderazgo es el comportamiento, porque este se evidencia en su actuar y en la forma que influye en sus subordinados. Existen una diversidad de estudios relacionados a los estilos de liderazgo, desde diferentes enfoques el liderazgo ha sido clasificado teniendo en cuenta el modo como se ejerce, la relación existente entre el líder y los seguidores y según las características físicas e intelectuales del líder. Es importante señalar que un líder no ejerce su función bajo un estilo en particular, porque las circunstancias son diversas por lo que debe adaptarse a ellas para llevar a cabo su acción frente al grupo o ante la situación que se le presenta.

### **2.5.1. La teoría de los rasgos.**

Según Robbins y Judge (2009) citados por García (2013) los líderes nacen, esto es, tienen características físicas e intelectuales innatas que le dan un lugar privilegiado en el grupo quienes admiran los atributos de alguien a quien consideran superior al resto, de este modo, se puede señalar que en la historia han aparecido diversidad de personas que asumían la conducción de una organización porque sus cualidades eran excepcionales con relación a los demás. Según esta teoría existe una correlación entre los rasgos físicos y de personalidad del líder.

### **2.5.2. La teoría conductual.**

Centra su atención en las relaciones que se evidencian entre el líder y los seguidores, así como la situación de contexto en el que se produce la interacción. Diferencia estilos de liderazgo de acuerdo a la influencia ejercida por el líder sobre el grupo para el logro de los objetivos. Klenke, K. (1993) citado por García (2013) considera que las personas se convierten en líderes al aprender un estilo de liderazgo, adquirir un conjunto de conductas, al participar en situaciones de liderazgo o buscar oportunidades de desarrollo del mismo, más que en desarrollar rasgos individuales de personalidad.

Los estilos de liderazgo según esta teoría son:

### **2.5.2.1. Liderazgo autocrático.**

Es el estilo en el cual el líder pone las reglas, centraliza el poder y la toma de decisiones, decide, informa y supervisa de cerca al grupo en lo que debe hacer y no hacer, es dominante.

Collao (1997) señala que quien ejerce este liderazgo se siente que está en una posición de autoridad y como tal espera que sus subordinados cumplan sus órdenes. Por lo anteriormente citado se afirma que este tipo de liderazgo es propio de quien lo establece todo, ya sea objetivos, metas y procedimientos. Centra su actuar en una disciplina rígida e inflexible. No tiene apertura para el diálogo y por el contrario la relación con sus seguidores es de tipo vertical. Su poder es el resultado de otorgar recompensas o castigos.

### **2.5.2.2. Liderazgo laissez – faire.**

Este estilo tiene una mínima participación, supervisión distante, permite total libertad al grupo para decidir o hacer lo que deseen. En realidad es una ausencia de liderazgo, por esa razón también se le llama como el **No liderazgo**.

Según Bass (1986) citado por García (2013), es el estilo de liderazgo más inactivo, puesto que su actuar pasa desapercibido al no tomar las decisiones requeridas, por el contrario se posponen, porque el directivo evita asumir responsabilidades por lo que no tiene autoridad sobre sus seguidores.

### **2.5.2.3. Democrático.**

El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad, conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos (Luthans. F., 2010, citado por García ,2013). En otras palabras es el que fomenta el trabajo en equipo y fomenta el empoderamiento en los seguidores.

En este estilo de liderazgo, el líder no solo ofrece la participación de que todos los integrantes del grupo expresen sus opiniones, sino que agradece por las mismas. De este modo se aprecia que evidencia una escucha activa de cada uno de sus seguidores sin marginar a nadie. El líder democrático presta ayuda a todos, anima en los proyectos, así como hace sentir a los

subordinados que todos en la organización son importantes. Lo ventajoso de esto es que ningún miembro de la organización tiene el afán de competir con el resto, sino de buscar por un objetivo común.

### **2.5.3. La teoría de la contingencia o situacional.**

El líder ejerce su función de acuerdo a las características personales, su formación, la situación presentada en cuanto a las relaciones del líder con los miembros de la organización, la estructura de la organización así como de la tarea y la forma como ejerce su función, es decir, si es formal o informal. Esta teoría tiene sus antecedentes en los estudios de Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H quienes consideraron que los líderes tienen en consideración no solo la tarea a realizarse, sino a las personas. Posteriormente Bass y Avolio (1996) citado por García (2013) idearon el modelo de liderazgo de rango completo el cual considera los siguientes estilos de liderazgo:

#### **2.5.3.1. Liderazgo laissez – faire.**

En realidad cuando en una escuela no existe una persona con la capacidad suficiente para coordinar, orientar, dirigir y tomar decisiones en el momento oportuno estamos frente a una ausencia de liderazgo, que los estudiosos han denominado el estilo laissez – faire por cual este supuesto liderazgo se resume en las expresiones: “no quiere” porque renuncia a actuar o ejercer su autoridad, puesto que nunca está cuando se le necesita o evita involucrarse en aquellas decisiones que debería tomar; “no puede” porque no tiene las habilidades necesarias para ejercer su liderazgo y “no sabe” porque no tiene los conocimientos necesarios que le permitan tomar las decisiones propias de posición de líder.

Según Bass (2000) citado por Thieme ( 2005) este estilo de liderazgo es el más inactivo. Presenta características que lo hacen opuesto al transformacional por lo que se genera una ausencia de liderazgo. Este estilo de liderazgo tiene las siguientes dimensiones:

#### **2.5.3.2. Dimensión del estilo de liderazgo laissez-faire.**

##### **a. Dejar hacer.**

Según Bass y Avolio (1994) citado por Thieme (2005) en esta dimensión se encuentra el directivo que no tiene autoridad sobre sus seguidores. No se deja sentir su liderazgo, ya que nunca

se encuentra cuando se le necesita, por lo tanto en las escuelas, el director laissez-faire considera que los profesores no necesitan que se les atienda. Solo se encarga de los asuntos burocráticos y de informar a las instancias superiores lo que corresponde a asuntos burocráticos.

#### **2.5.3.3. Transaccional.**

Es el estilo de liderazgo que se ejerce para obtener beneficios personales, predominan las motivaciones extrínsecas, porque el líder toma acuerdos con los seguidores para beneficiarse mutuamente, puesto que el líder obtiene réditos para su gestión, mientras que el seguidor es recompensado por el trabajo efectuado. Tiene dos aspectos: La administración por excepción activa y la administración por excepción pasiva. La administración por excepción activa, se manifiesta por el monitoreo activo por parte del líder en un esfuerzo para asegurar los estándares y las metas. En la pasiva, los líderes intervienen raramente para asegurar el resultado, toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones en los estándares de desempeño, reaccionan cuando hay errores, no se toman la molestia de verificar por ellos mismos y sólo piden lo esencial del trabajo a realizar (Bass, B. M. y Avolio, B. J., 1996) citado por Thieme (2005).

#### **2.5.3.4. Dimensiones del liderazgo transaccional**

Según Bass (1985) citado por Martínez (2011) las dimensiones que caracterizan el liderazgo transaccional son la recompensa contingente, la dirección por excepción activa y la dirección por excepción pasiva las cuales determinan modos de actuar del líder que se describen a continuación

##### **a. La recompensa contingente.**

Según Bass (1985) citado por Martínez (2011) es el estilo de liderazgo fundamentado en estrategias tales como la clarificación del trabajo, de modo que se puedan obtener recompensas y la utilización de incentivos y recompensas contingentes para poder incidir en la motivación de los colaboradores. El líder recompensa a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. La recompensa es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros. Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas

materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos y promociones; o inmateriales como reconocimiento público y honores por servicios prestados.

Por otra parte, el líder también puede utilizar una gran variedad de formas de penalización cuando la tarea no se desarrolla satisfactoriamente (Bass, 1985, citado por Thieme, 2005). Esto constituye también una de las estrategias empleadas en este estilo de liderazgo para controlar a los empleados así como las acciones coercitivas para asegurarse de que el trabajo se lleve a cabo de una manera eficaz.

**b. Dirección por excepción activa.**

El líder controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades. (Bass, 1985) citado por Thieme (2005). Esta dimensión de liderazgo transaccional es típica del líder que está interviniendo frecuentemente en la labor de sus seguidores para corregir errores antes de que estos se conviertan en grandes problemas para la organización.

**c. Dirección por excepción pasiva.**

Es el tipo de liderazgo en el que el líder deja que los problemas se agudicen o que los estándares previstos no se logren para recién actuar. Bass y Avolio (2004) citado por Mendoza y Ortiz (2006). Esta dimensión la evidencia el director que deja que los errores se conviertan en problemas para sancionar a sus seguidores. Espera pacientemente hasta el final de la tarea para intervenir y señalar que no se han logrado las metas de la institución, por lo tanto ejerce su poder cuando las cosas ya se han culminado para señalar las deficiencias, los culpables y sancionar a los responsables.

**2.5.3.5. Transformacional.**

El liderazgo transformacional es el más efectivo de los tres estilos debido al esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción de los seguidores, dadas sus cuatro conductas denominadas las

cuatro I's que son: 1) influencia idealizada o carisma que puede ser (atribuida o conductual), 2) inspiración motivacional, 3) consideración individualizada y 4) estimulación intelectual. (Bass, B. M. y Avolio, B. J., 1996) citado por García (2013). Se ha visto que los líderes que despliegan comportamientos carismáticos aumentan los índices de productividad por los altos índices de cohesión y disciplina al interior del grupo. Aumenta la motivación del grupo al comunicarles altas expectativas de desempeño y expresarles confianza de que ellos pueden alcanzarlos, se esfuerzan más ante los obstáculos y mayor disposición a cooperar con el grupo, encontrándose una relación significativa entre las conductas carismáticas del líder y la eficacia del grupo (Yukl, 1989) citado por García (2013).

#### **2.5.3.6. Dimensiones del liderazgo transformacional**

Según Bass y otros (2003) citado por Contreras (2005) las dimensiones que caracterizan el liderazgo transformacional son la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, las cuales determinan modos de actuar del líder que se describen a continuación

##### **a. Influencia idealizada.**

La influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder (Bass y otros, 2003, citado por Contreras ,2005).

El líder se hace admirable ante los demás, y demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con él quien tiene un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para los colaboradores. El líder que presenta influencia idealizada es capaz de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Eleva el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad

para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

**b. Motivación inspiracional.**

En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores (Bass, 2003, citado por Contreras, 2005)

El líder transformacional es un visionario, plantea ideales alcanzables en el tiempo y transmite su optimismo en el logro de los mismos a sus seguidores. De esta manera articula una visión que inspira a sus seguidores con esperanza, sobre los objetivos a futuro. El líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como un instrumento para transmitir sus perspectivas. Transmite con palabras de aliento las posibilidades de alcanzar la misión.

**c. Estimulación intelectual.**

Es considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución (Bass y otros, 2003, citado por Contreras, 2005).

Es el grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver cómo se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión. Fomenta una nueva mirada a viejos métodos y problemas. Promueve la creatividad, y enfatiza un pensamiento y una reevaluación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utiliza la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. El líder que estimula intelectualmente desarrolla seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas, se vuelven más efectivos con y sin la ayuda del líder. Llegan a ser más creativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

**d. Consideración individualizada.**

En la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor (Bass y otros, 2003, citado por Martínez, 2011).

El líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor y aprecia la contribución que hace cada individuo al equipo. El líder cumple y mejora la necesidad de cada uno de los miembros individuales del equipo para la auto-realización, y el fortalecimiento de su autoestima. El líder ve al individuo más como persona que como empleado, por lo tanto está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus seguidores. Reconoce sus aspiraciones y sus deseos por lo que sabe cómo usarlos efectivamente. El líder tiene la destreza de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales, usando una escucha activa y efectiva caracterizada por compartir sus experiencias personales con sus subordinados, dar consejos, sugerir otras alternativas y permitir, a través de preguntas, llegar a alternativas propias.

**2.6. Relación entre el liderazgo transformacional y otros estilos de liderazgo.**

**2.6.1. Relación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.**

Como se ha mencionado, quien ejerce el liderazgo tiene formas de actuar de acuerdo a la situación presentada, por eso es posible que un líder transformacional presente en algunos casos comportamientos propios del liderazgo transaccional.

Según Burns (1983) citado por Mendoza y Ortis (2006) permitió un intercambio de reconocimiento desde el seguidor hacia el líder. El liderazgo transaccional, según Bass citado por Martínez (2011), necesitaba de incentivos influyentes en la motivación, pero clarificado en el trabajo en el reconocimiento hacer sentir bien al seguidor. El liderazgo transformacional se complementa con el transaccional porque mientras en el liderazgo transaccional las relaciones entre el líder y los seguidores se basan en la recompensa, es decir motivaciones extrínsecas, ya que se

crean objetivos para la organización los cuales se logran en la medida en que el seguidor esté motivado por el reconocimiento del trabajo realizado; en cambio en el liderazgo transformacional la motivación del seguidor es trascendente, debido a que la actuación del líder conlleva a que el trabajo realizado no sea para un beneficio personal, sino para la obtención de un bien común.

La actuación del líder transaccional motiva al seguidor en base a los premios para generar mejoras en cuanto a productividad se refiere. Cuando un líder transaccional exige al seguidor resultados lo hace ofreciendo un beneficio que origina un despliegue de energía extra; sin embargo el líder transformacional no motiva a través de premios y castigos, sino que la misma forma de actuar del líder da lugar a los seguidores realicen su labor de manera voluntaria y con un esfuerzo mayor debido a que el lazo que lo une al líder hace que se concentre en retribuir la confianza que le brindan con un mayor esfuerzo.

El líder centra su atención en que los estudiantes y docentes aprendan (Bolívar, 2014) por lo tanto una escuela constituye el ámbito de mejora continua, donde más allá de los aspectos meramente burocráticos hay una renovación constante como resultado de los aprendizajes generados que permiten tener una visión diferente para el logro de los objetivos institucionales. Sin embargo cuando se está ante un líder que rehúye a su responsabilidad como es el caso de los directores con estilo *laissez faire*, la institución escolar pasa por un marasmo en el que los métodos son tradicionales y los problemas se agudizan día a día sin que se avizore una transformación, convirtiéndose así en poco o nada atractiva para los estudiantes e incluso para los propios docentes que desarrollan su labor de manera mecánica y sin el entusiasmo requerido para ejercer la importante labor de educar.

#### **2.6.2. Relación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo *laissez – faire*.**

Mientras que el liderazgo transformacional está comprometido con los anhelos de la institución, el liderazgo *laissez – faire* no le brinda atención a las necesidades institucionales. Según Bass & Riggio (2006) citado por Thieme (2005) el líder renuncia a tomar posición en la disputa y a realizar el trabajo en serio, puesto que lo que le interesa es congraciarse con todos, por lo que cualquier idea expresada es

considerada como adecuada para lograr de esta manera congraciarse con todos.

El líder transformacional es aquel que está presente cuando se le necesita y anima constantemente a sus seguidores para el crecimiento personal y laboral, mientras que en el estilo de liderazgo *laissez – faire*, el supuesto líder evita estar presente cuando es muy necesaria su presencia, ya que de esta manera no se verá a tomar decisiones que afecten al resto. Es por esa razón que a este estilo también se le conoce como el No liderazgo, siendo la característica más importante el “dejar hacer”, propiciando una especie de anarquía en la organización. A este líder lo que al final le preocupa es mantener su posición dentro de la organización aunque cada vez más los resultados evidencien que la organización está sumiéndose en el caos total.

En conclusión el estilo *laissez – faire* es incompatible con liderazgo transformacional o en todo caso se podría considerar como opuesto.

## **2.7. El líder en la educación.**

Aunque los estudios de liderazgo se han realizado en primera instancia en el ámbito empresarial, no cabe duda que los resultados obtenidos en las escuelas eficaces son gracias a que el director es capaz de plantear una visión institucional y la comparte con el resto de la comunidad educativa. Además los objetivos propuestos son alcanzados en base a la motivación constante que le ofrece a sus seguidores, en el ámbito escolar, vendrían a ser los docentes y demás personas que se relacionan con el trabajo educativo.

En toda institución educativa el papel del directivo es importante para articular las necesidades de los estudiantes, de los docentes y de los padres de familia, puesto que de esta relación se conseguirán los objetivos institucionales. (Manes, 2011). Por lo expuesto se considera que es necesario tener un enfoque diferente respecto a la educación, puesto que esta necesita en las actuales circunstancias debe prestar atención a una variedad de objetivos que no serán alcanzables sin la puesta en práctica de acciones colaborativas y el entendimiento de que es un sistema al que hay que atender si es que se desea la calidad. La corresponsabilidad de todos los docentes en un proyecto guiado por el compromiso con un aprendizaje de calidad, y la formación de personas capaces de transformar el mundo en una sociedad más libre y

democrática es imprescindible, porque se está ante las exigencias de la sociedad del conocimiento. La dirección educativa adquiere una especial relevancia porque puede permitir mejorar los resultados escolares, consolidar la escuela como comunidad y potenciar el bienestar en los centros y en el profesorado. Es evidente que las escuelas que obtienen mejores resultados son aquellas en las que se ejerce un liderazgo de parte del director quien tiene cada vez mayores responsabilidades y cuentas que rendir; donde las acciones van más allá de supervisar y coordinar el trabajo pedagógico, sino que también está relacionado con las relaciones humanas al interior de la institución a nivel de docentes, alumnos, padres de familia y con la comunidad en la cual se encuentra inmerso.

Por otro lado se debe considerar que la efectividad del desempeño de los docentes depende en gran medida de qué tan compenetrados estén con la escuela como organización. El nivel de compenetración que evidencie el profesorado es un indicador del éxito del director como líder. (Bassett, Crane y Walker, 1966) ya que esa identificación con la vida institucional es por la influencia positiva o no del director en los maestros que tiene relación directa con el logro de los objetivos del centro escolar.

Es importante entender que quien ejerce funciones de director de una institución educativa no solo debe tener cualidades personales adecuadas, sino que la eficacia y la eficiencia de la escuela será posible en la medida que sea consciente que el liderazgo no es una cuestión personal, sino que es un tema de equipo, de comunidad y de concebir a la escuela como un sistema en el que se desarrollan una serie de procesos para el logro de una meta común.

## **2.8. Liderazgo transformacional en el ámbito educativo.**

El director es quien encarna el ideario de una institución educativa y lo expresa con su actuación dentro del marco de la integridad. Precisamente esto último permite que los demás integrantes de la comunidad educativa depongan sus intereses y problemas personales en bien de la institución de la que se sienten miembros importantes.

El director desarrolla un liderazgo peculiar, estimulante, integrador de esfuerzos y énfasis en la consecución de objetivos claros y

compartidos. Estas son características propias de un liderazgo transformacional concebido por Bernard Bass (1985) citado por Martínez (2011). Este autor, como ya se ha señalado enfatiza de cuatro dimensiones del liderazgo transformacional como son: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, que se corresponden con las características mencionadas.

*“Cuando los empleados están implicados e interesados en gran manera en la organización, son más fáciles de obtener tanto la auto-realización como la consecución de los objetivos de la organización”* (Bassett, Crane y Walker, 1966: 41). El líder transformacional es el director que ejerce su función contando con la participación de todos los docentes, puesto que de esa manera los hace sentir importantes para la institución, así como convencidos de que los proyectos del colegio son buenos porque cada uno de los miembros ha participado en la elaboración de los mismos.

En las actuales circunstancias en las que se desarrolla el quehacer educativo, resulta imprescindible un cambio de paradigma donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito. Por otro lado un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia.

La educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concientizar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos,

## **2.9. El liderazgo transformacional en la institución educativa estatal.**

Estudios realizados en escuelas eficaces anglosajonas, han señalado que al margen de los problemas sociales, económicos, geográficos y culturales, las instituciones educativas alcanzan mayores grados de satisfacción cuando quien las dirige ejerce un liderazgo transformacional (Bass. 1985) citado por Mendoza y Ortiz (2006).

Es posible observar que cuando un director tiene la capacidad de motivar intereses trascendentes en los miembros de la comunidad educativa (profesores, alumnos, padres de familia), de concientizar sobre la misión y visión de la escuela y de convertir a los docentes en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo, la escuela crece y posibilita el desarrollo de todos sus integrantes. Si se contextualiza estas ideas en la realidad nacional, se puede afirmar que donde se ve una escuela estatal exitosa, es porque hay un director transformacional o que tiene características de transformacional, que sin caer en el paternalismo es capaz de inspirar a la comunidad educativa para el logro de los objetivos institucionales. Además que su actuar ético genera confianza para involucrarse en los grandes proyectos de la institución; porque los seguidores lo ven como un ejemplo digno de imitar y seguir. Del mismo modo tiene la habilidad para orientar a los docentes, de encaminarlos cuando están en error y de manera franca contribuyen con su crecimiento a nivel personal como profesional. Los docentes de estas escuelas se sienten importantes, porque son escuchados y son considerados como personas y no como trabajadores.

Se puede observar que estas escuelas sin contar con grandes recursos económicos, son exitosas, ya que el quehacer está orientado a generar aprendizajes de calidad y en la consecución de ese propósito el director gestiona, establece alianzas estratégicas, promueve la capacitación docente y mejores condiciones para el trabajo docente, consciente que esto al final redundará en beneficio de los alumnos que son la razón de ser del colegio.

Dentro de las políticas del Ministerio de Educación se apuesta por un líder pedagógico (MINEDU, 2013) que debe tener la capacidad de orientar el trabajo de la institución, pero al mismo tiempo debe dar lugar a la participación de toda la comunidad educativa. Es cierto que el

director es el responsable ante las instancias superiores, sin embargo su trabajo será más efectivo en la medida que sea capaz de delegar responsabilidades a sus docentes para que estos se sientan comprometidos con las metas de la institución.

En las escuelas estatales, supervisadas frecuentemente por el Ministerio de Educación a través de los organismos descentralizado, se exige un trabajo que guarde relación con las políticas educativas emanadas del poder central. Para que haya congruencia con aquellas cada colegio establece un plan de acción señalado en su Proyecto Educativo Institucional en el cual se establece la misión y visión de la escuela, estas son viables en la medida en que todos los involucrados en la tarea educativa hayan sido partícipes de su elaboración, por lo tanto a través de su trabajo cotidiano se hará realidad ante los alumnos. (Basset; Crane y Walker, 1966)

## **2.10. El liderazgo transformacional y la calidad educativa.**

Determinar la calidad de un centro educativo es complicado porque intervienen una serie de factores tanto cualitativos como cuantitativos. Por eso la calidad se mide en la correlación de ambos aspectos. (Mañu, 1999). La presente afirmación permite señalar que la calidad es sumamente compleja de definir porque su medición se lleva a cabo a través de indicadores relacionados a la elaboración de un proyecto educativo que reúna criterios de carácter pedagógico, epistemológico y social. Todo ello centrado en la priorización del logro de aprendizajes significativos de los estudiantes, a las interacciones dentro de un clima institucional favorable, a los resultados académicos y no académicos, al tiempo que se le dedica a los estudiantes para asesoría así como a los padres en las entrevistas con los maestros, la demanda de vacantes de matrículas, entre otros. Por ello es necesario señalar que para que esto suceda es importante la figura del director quien es un líder que cumple con sus obligaciones propias del cargo, que da ejemplo de honestidad y compromiso con la institución, lo cual genera un sentido de admiración por parte de los docentes.

A través de la investigación de escuelas en cambio, se ha hecho evidente que los líderes educativos exitosos tienen una serie de características comunes: una orientación inclusiva y facilitadora; un enfoque institucional hacia el aprendizaje de los alumnos; una

administración eficiente y habilidad para el manejo de presión y soporte a sus seguidores (Bolívar, 1997).

En estos tiempos, los líderes deben buscar que se incrementen las habilidades y conocimientos de la gente de sus organizaciones, de tal manera que se genere una cultura común con altas expectativas sobre el uso de los aprendizajes, además de unir todas las piezas de la institución en una relación productiva y de mantener el compromiso individual hacia la contribución en la colectividad (Elmore, 1989, citado por Leithwood (2009). De acuerdo con lo anterior, Fullan (2002) citado por Leithwood (2009) afirma que el líder que pretende consolidar un cambio sostenible en una sociedad de conocimiento, debe enfocarse en el desarrollo de una visión de futuro y ser un pensador conceptual sofisticado que pueda transformar a la organización, a través de la gente misma y los equipos de trabajo que la constituyen. De acuerdo con Fullan (2001) citado por Leithwood (2009), este tipo de líderes tienen cinco elementos característicos: propósito moral (responsabilidad social), entendimiento del proceso de cambio, habilidad para mejorar las relaciones, la capacidad de creación del conocimiento y compartirlo y la capacidad de crear coherencia.

### **2.11. El director escolar**

Representa la máxima autoridad y, además de ejercer las funciones de representación, es la persona que decide los asuntos ordinarios. No obstante, se entiende que su función principal es la de coordinar la tarea de gobierno de todas las personas que componen el equipo. Es muy importante que posea un talante constructivo, tenga presente los objetivos del colegio a medio y largo plazo y que, en la toma de decisiones, sea coherente con el ideario del colegio. (Mañu, 1999). El director es el primer responsable del trabajo pedagógico donde lo más importante que se gestiona son los procesos de enseñanza – aprendizaje y todo lo demás que se articula a ellos. Es importante que el director sea un líder de equipo, lo cual se entiende como una competencia conductual que involucra una serie de capacidades para articular los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo para que actúen con eficacia y efectividad de acuerdo a los estándares de la institución educativa.

Cada institución educativa tiene es una realidad diferente y tiene sus propios objetivos por lo que las funciones específicas del director son

distintas de acuerdo al contexto presentado. Definitivamente su primera función es la obtención de los resultados previstos contando con la ayuda de toda la comunidad educativa (Isaacs, 1995). Lo que significa que el director como líder reúne los esfuerzos para alcanzar el objetivo común. Sin embargo al mencionar las tareas específicas, el directivo debe dedicar bastante esfuerzo a:

- Innovar programas para fortalecer y defender los objetivos institucionales.
- Orientar a los colaboradores con un doble fin: lograr su competencia técnica y lograr que comprendan cada vez mejor la cultura o el ideario del centro.

La visión de distribución de funciones y tareas en el desarrollo de un programa requiere de la sintonía del directivo con todas y cada una de las personas que constituyen el grupo activo del programa y requiere una especial cercanía entre colaboradores con proyección en toda la comunidad formativa (Leithwood, 1994).

## **2.12. El liderazgo pedagógico**

Así como se presentan las condiciones sociales en la actualidad, donde las instituciones educativas no son centros para instruir o brindar información a los estudiantes, sino en formadoras de personas en un contexto social complejo, se necesita de un liderazgo pedagógico ejercido fundamentalmente por el director escolar, entendido como el conjunto de acciones que motivan a los seguidores para articularlos con los propósitos de la escuela (Leithwood, 2009, citado por Bolívar, 2014). Lo citado se entiende como que los directores son los encargados de influenciar, conseguir y provocar cambios, mejorar las prácticas para conseguir aprendizajes de calidad tanto para los alumnos como para el resto de la comunidad educativa que debe aprender una cultura basada en el logro del propósito de la institución.

El director como líder pedagógico está en permanente búsqueda de instancias, estrategias y herramientas que orienten y permitan conseguir mejores resultados de aprendizajes en los alumnos, quienes en muchos casos provienen de sectores sociales económicamente vulnerables.

Los directores como líderes pedagógicos sirven de guía y apoyo a la labor del profesor, comparte y pone su experiencia a disposición del quehacer pedagógico, de modo que genera una articulación real entre los distintos niveles de enseñanza, entre los sectores de aprendizaje, en relación al uso de recursos pedagógicos, métodos, formas de enseñanza, estructura de clases, ambiente de aprendizaje y planificación entregando retroalimentación inmediata, de manera que se vaya generando un estándar para la organización, asegurando la instalación de prácticas pedagógicas y aprendizajes en el mediano y largo plazo para los alumnos. Ajustar, modificar, implementar prácticas de liderazgo no es una tarea sencilla, se pasará por distintas etapas y niveles de efectividad antes de que sean parte de la rutina diaria de trabajo. “El liderazgo es la práctica cotidiana de la mejora” (Elmore, 2008, citado por Bolívar, 2014). Diariamente se construye y mejora el trabajo y mientras sea más compartido el liderazgo entre los docentes y directivos, este influirá más en los procesos, en la organización y en la cultura escolar.

El Ministerio de Educación en el Marco del Buen Desempeño del Directivo señala que en las escuelas se llevan a cabo una serie de procesos pedagógicos cuya principal meta es promover y garantizar el logro de los aprendizajes (MINEDU, 2013). Esto es posible siempre y cuando la institución educativa sea democrática, al promover la participación de los diferentes agentes que la constituyen, pues de esta manera se crearán las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo integral de la persona, dándose prioridad al desarrollo de competencias en los estudiantes bajo la responsabilidad de los docentes comprometidos con su misión, del director como promotor de acciones participativas y generador de la gran transformación del centro escolar, el cual no debe ser visto como un lugar aislado de los problemas y necesidades de la sociedad, sino más bien como parte del contexto económico – social en el que se desenvuelve.



## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

La presente investigación está concebida dentro del paradigma Positivista, también conocido como cuantitativo, científico, empírico-analítico, racionalista, tecnológico, etc. que es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas y es el modelo que ha dominado en la investigación educativa.

El enfoque cuantitativo parte del supuesto que en potencia todos los datos son cuantificables. Por lo tanto, los datos obtenidos en una encuesta que recoge información sobre la percepción de los docentes respecto al actuar del director de una institución educativa de la provincia de Talara, se han sometido a un procesamiento estadístico.

El método es descriptivo de corte transversal, porque estos métodos *“resuelven los problemas proporcionando conocimientos acerca del modo de comportamiento de los objetos que estudian”*. (Barriga, 2005: 198), en consecuencia, la presente investigación identifica y describe las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara.

### **3.2. Sujetos de investigación**

El sujeto de la investigación es el Director de la Institución Educativa Pública Domingo Savio del distrito de Pariñas, provincia de Talara, quien tiene 6 años en el cargo. Es importante aclarar que el

sujeto en mención fue nombrado como Subdirector de la misma institución, cargo en el que se ha desempeñado durante 14 años. El cargo que actualmente ostenta lo viene ejerciendo por encargatura desde el año 2009. Se considera que existe una larga relación entre el director y los docentes de la institución elegida para el desarrollo del presente trabajo de investigación, lo que permite recoger información más exacta respecto al actuar del director y su relación con el profesorado.

El director tiene estudios de post grado en educación y es importante aclarar que es psicólogo de profesión. Posee 58 años de edad y ha ejercido la docencia en el nivel primario en otra institución de la provincia en donde también llegó a ser Subdirector. Ha gestionado convenios con diversas instituciones de la localidad como Ministerio de Salud, Municipalidad de Talara, Clubes deportivos y la UGEL Talara, con la finalidad de brindar un mejor servicio a los estudiantes, padres y madres de familia, así como oportunidades de crecimiento personal y profesional a sus docentes.

De igual modo la muestra de la investigación está conformada por docentes de los tres niveles: Inicial, primaria y secundaria, quienes fueron seleccionados teniendo en cuenta el criterio de tener más de 3 años laborando en la institución. La razón de esta condición es que la permanencia en el centro educativo le permite conocer la dinámica organizacional y tener una mayor relación con el director, lo que favorece una mejor apreciación y coherencia de sus respuestas al instrumento aplicado, en relación con lo que se pretende indagar.

La muestra quedó conformada entonces por 24 docentes (12 varones y 12 mujeres) de los 29 docentes que pertenecen a la institución. Uno es del nivel inicial, 19 del nivel primario y 4 del nivel secundario.

### **3.3. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es diseño por encuesta de corte transversal, ya que permite conocer las percepciones de un determinado grupo de docentes, respecto a las dimensiones del liderazgo transformacional que presenta el director de una institución educativa. Este diseño tiene como objeto la descripción de una población en un momento temporal concreto.

El diseño usado en la presente investigación ha seguido las siguientes fases:

1. Selección de los objetivos.
2. Selección de la información que se precisa para el marco teórico.
3. Definición del sujeto de la investigación.
4. Disposición de los recursos necesarios.
5. Elección del tipo de encuesta.
6. Diseño provisional del cuestionario.
7. Previsión del método de análisis de datos.
8. Aplicación de la prueba piloto.
9. Revisión de la encuesta.
10. Selección de la muestra.
11. Aplicación de la encuesta.
12. Codificación de la encuesta.
13. Análisis de los resultados.
14. Realización del informe.

Del mismo modo la presente investigación puede llamarse ex - post-facto, ya que se refiere a “*hechos que ya ocurrieron*”. (Barriga 2005: 185), esto significa que el estudio describe una situación pasada en la Institución Educativa, porque se aprecia el comportamiento ya observado en el Director de la Institución educativa en su quehacer cotidiano.

Por otro lado, el presente trabajo de investigación, es un estudio de caso, porque en estos, un sujeto, un grupo comparte alguna característica común de relevancia, una institución, o un programa educativo, es decir, nuestra investigación estudia las percepciones que tiene el personal docente de una institución educativa sobre el comportamiento de un director, lo que finalmente determinará que dimensiones del liderazgo transformacional predominan en el sujeto de estudio.

#### 3.4. Categorías y subcategorías de investigación

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	ITEMS
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b> Es el comportamiento del director que tiende a	<b>Influencia idealizada</b> Es el conjunto de conductas del líder que transmiten entusiasmo,	Esta subcategoría consta de 8 ítems: 6.- Da a conocer cuáles son sus valores y principios más

<p>convertir a los profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo.</p>	<p>confianza y respeto El líder demuestra autoconfianza, genera lealtad y compromiso, se comporta de forma honesta y coherente, es respetado por lo que hace y no por su cargo.</p>	<p>importantes.  10.- Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.  14.- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.  18.- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.  21.- Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.  23.- Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.  25.- Demuestra un sentido de autoridad y confianza  34.- Enfatiza la importancia de una misión común.</p>
	<p><b>Motivación inspiracional</b>  Implica la visión de futuro del centro al aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con la idea de centro como organización y como visión de futuro. Involucra a los seguidores, de manera voluntaria, en la elaboración de cualquier proceso que se genere en el centro para desarrollar objetivos importantes y desarrollar un fuerte</p>	<p>Esta subcategoría consta de 4 ítems:  9.- Habla de forma optimista sobre el futuro.  13.- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.  26.- Presenta una convincente visión del futuro.  36.- Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.</p>

	sentido de identidad	
	<b>Estimulación intelectual</b>	<p>Es el conjunto de conductas que motivan la actuación del profesorado, animándolo a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando nuevos enfoques a los problemas, y desarrollando las posibilidades y capacidades de crecimiento de los docentes.</p> <p>Esta categoría consta de 4 ítems:  2.- Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.  8.- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.  30.- Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.  32.- Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.</p>
	<b>Consideración individualizada</b>	<p>Implica una relación directa entre el director y los docentes, prestando atención personal a cada uno e incluso aconsejando. Se desarrolla la empatía porque los profesores perciben que se les tiene</p>

		<p>en cuenta y que sus ideas son importantes para la organización.</p> <p>Esta categoría consta de 4 ítems.</p> <p>15.- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.</p> <p>19.- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.</p> <p>29.- Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.</p> <p>31- Me ayuda a mejorar mis capacidades.</p>
--	--	--

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

Para la presente investigación se han usado dos técnicas para lograr los objetivos propuestos en el presente trabajo.

La primera técnica constituye el acopio de información bibliográfica especializada tanto física como virtual.

La segunda técnica la conforma el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X versión corta, que consta de 45 ítems, el mismo que ha sido traducido y validado en escuelas públicas de primaria en un contexto educativo internacional, como se observa en la tesis doctoral de Claudio Patricio Thieme Jara, titulada: "Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile", de igual modo ha sido contextualizado al contexto peruano como se observa en la tesis doctoral de Ysrael Martínez Contreras titulada "El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco".

Al inicio el cuestionario posee una presentación dirigida al director o a los docentes, según sea el caso, en la cual se le informa sobre el

objetivo de la investigación y de cómo debe responder a las preguntas formuladas.

El cuestionario posee unas preguntas de índole demográfica, vinculadas a variables como nivel en el que labora el docente, sexo, edad, experiencia docente, su experiencia con el director, haber poseído cargo, entre otras más.

Este cuestionario ofrece la posibilidad de identificar tres tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez- Faire. De los 45 ítems que comprende utilizamos solo 20 porque recogen información sobre las dimensiones del liderazgo transformacional que es motivo de la presente investigación y los 25 restantes fueron utilizados para comprobar la fiabilidad del cuestionario.

Los 20 ítems utilizados para determinar las dimensiones del liderazgo transformacional se organizan de acuerdo a las siguientes dimensiones:

- 8 Referidos a la influencia idealizada.
- 4 Referidos a la motivación inspiracional.
- 4 Referidos a estimulación intelectual.
- 4 Referidos a consideración individualizada.

Cada ítem consta de cinco posibles respuestas y a cada una se le asignó un valor numérico para efectos del procesamiento estadístico:

- **Nunca** a la que se le asignó un valor de 1
- **Pocas veces** a la que se le asignó un valor de 2
- **A veces** a la que se le asignó un valor de 3
- **Casi siempre** a la que se le asignó un valor de 4
- **Siempre** a la que se le asignó un valor de 5

Cabe recalcar que el cuestionario aplicado al director presenta una variante estructurada para recoger su opinión desde la perspectiva de líder. Por lo tanto se ha aplicado 2 cuestionarios: uno al Director y otro a los docentes.

El cuestionario fue sometido a juicio de expertos para la validación respectiva, para ello se contó con la opinión favorable del Doctor Julio Komt Otero, docente de la Universidad de Piura y Director del Colegio

Parroquial San Pedro Chanel de Sullana, quien manifestó que el instrumento era coherente con el objetivo de la investigación, así como también era de fácil lectura y adecuado para el contexto en el que se iba a aplicar.

Del mismo modo el Magister Luis Alvarado Pintado, docente de la Universidad de Piura, señaló que el instrumento era pertinente para recoger la información que se pretendía de acuerdo a los objetivos de la investigación, pero sugirió el cambio de la escala y su puntaje respectivo para cada ítem. Así se observaba en la versión de Martínez Contreras, Ysrael lo siguiente:

- Nunca**, cuyo puntaje era 0
- Raras veces** cuyo puntaje era 1
- Algunas veces** cuyo puntaje era 2
- Bastante a menudo** cuyo puntaje era 3
- Siempre** cuyo puntaje era 4

La escala fue modificada por considerarla más adecuada para realizar el análisis factorial, puesto que el 0 no se toma en cuenta en dicho análisis y genera distorsión en el promedio. Este análisis reduce los datos de un grupo de variables y forma grupos homogéneos que forman un solo constructo. Por lo tanto la escala modificada se consignó de la siguiente manera:

- Nunca** con un puntaje de 1
- Pocas veces** con un puntaje de 2
- A veces** con un puntaje de 3
- Casi siempre** con un puntaje de 4
- Siempre** con un puntaje de 5

Por otro lado se llevó a cabo la prueba piloto a docentes de una institución educativa pública de Talara que laboran en los niveles de inicial, primaria y secundaria, los mismos que indicaron que el cuestionario era entendible y preciso y que no se presentaban dificultades para desarrollarlo.

Finalmente se procedió a la aplicación del instrumento, lo cual se concretizó previa coordinación con el Director de la Institución Educativa quien determinó que el cuestionario se aplicaría el día martes

18 de noviembre a las 10:30 a.m. en el Centro de Recursos Tecnológicos de la Institución, puesto que tenía una reunión de coordinación con la totalidad del personal docente. El desarrollo del cuestionario por parte del Director y de los docentes se llevó a cabo de acuerdo a lo programado. Se contó con la colaboración de toda la plana docente, quienes resolvieron de manera individual y anónima, teniendo una duración de entre 15 a 25 minutos por cada docente participante.

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

Los datos obtenidos en la encuesta han sido sometidos al programa estadístico IBM SPSS versión 22 para entorno Windows. Se decidió usar medidas de tendencia central para identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el Director de la Institución Educativa.

De igual modo, cada dimensión del liderazgo transformacional se ha sometido al Índice del Alfa de Cronbach, y se ha determinado que los valores arrojados son cercanos a 1 por lo que cada constructo del cuestionario es consistente y recogen la información que requerimos en la investigación.

Se ha creído conveniente usar tablas de frecuencias, gráfico de barras, circulares y líneas.

Las tablas de frecuencia permiten visualizar los valores obtenidos en el análisis de las categorías, los gráficos de barras brindan la posibilidad de hacer comparaciones entre valores y las líneas ofrecen las tendencias de los valores obtenidos.

En el análisis de los resultados se hace una interpretación de los datos obtenidos, teniendo como base las tablas de frecuencias, los porcentajes que muestran, los gráficos expuestos, relacionando todo ello con el fundamento científico propio de la literatura revisada en el marco teórico.



## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Contexto y sujetos de investigación**

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

La presente investigación se ha llevado a cabo en la Institución Educativa Domingo Savio del distrito de Pariñas, provincia de Talara, cuya dirección es Parque 25 S/N. Esta institución es la más antigua de Talara, creada el 8 de agosto de 1917, con el nombre de Escuela Fiscalizada N° 1, brindaba el servicio educativo a los hijos de los trabajadores de la International Petroleum Company. Con la nacionalización de la empresa se convirtió en Escuela Primaria de Menores N° 15508 y posteriormente en Complejo Educativo Domingo Savio, al ampliar su servicio educativo a los niveles de Inicial y Secundaria. En la actualidad alberga a un total de 764 alumnos, de los cuales 114 corresponden a inicial, 389 a primaria y 261 a secundaria. Los estudiantes proceden en su mayoría de los Asentamientos Humanos del Cono Norte, del Cono Sur y del centro de la ciudad de Talara.

Los estudiantes están distribuidos en 4 aulas del nivel inicial, 12 del nivel primario y 10 del nivel secundario. Además la institución cuenta con un Aula de Innovaciones Pedagógicas para el nivel secundario y un Centro de Recursos Tecnológicos para el nivel primario. Del mismo modo tiene implementado un laboratorio de ciencias.

La Visión de la Institución es: “Al 2017 la I.E. “Domingo Savio” es una Institución de Gestión estatal competente que alberga estudiantes inclusivos en todos los niveles educativos, cuenta con personal

actualizado de acuerdo a los elementos del Sistema Curricular Nacional, con estudiantes que practican valores y desarrollan capacidades que les permitan resolver problemas de la vida diaria y enfrentar con éxito los desafíos de la sociedad: en el marco de los Derechos Humanos, la interculturalidad, la educación ambiental, la gestión de riesgos y el uso racional del agua, con padres y madres de familia comprometidos con la tarea educativa, en un clima armonioso y solidario, con moderna infraestructura implementada con los avances tecnológicos y uso óptimo del tiempo y recursos económicos brindando una educación de calidad a la comunidad local, regional y nacional”.

Su Misión es: “Proporcionamos una formación integral e inclusiva en los estudiantes, desarrollando competencias y capacidades que contribuyan, al aprovechamiento óptimo del tiempo, así como al fortalecimiento de los aprendizajes fundamentales, pensamiento crítico, indagador, creativo y productivo, haciendo uso de las metodologías activas, con enfoque en las TIC, promoviendo la identidad cultural, la práctica de valores, el cuidado del medio ambiente y la defensa de los derechos humanos, en el marco del Sistema Curricular Nacional dentro de un clima de convivencia escolar en la I.E. que le permita hacer frente a los problemas y desafíos de la vida diaria que se presentan en el entorno familiar, local, regional y nacional”.

#### **4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación.**

La institución cuenta con 1 Director, 1 Subdirector, y 29 docentes de los cuales, 4 son del nivel inicial, 13 del nivel primaria, y 12 del nivel secundaria. Del total 22 son nombrados y 7 contratados. En el año 2014 una docente del nivel primario ha estado a cargo del Centro de Recursos Tecnológicos, 5 docentes fueron destacados a la UGEL Talara de los cuales 2 del nivel primaria como especialistas del nivel; 3 docentes de secundaria en cargos diversos: 1 como Director del área de Gestión Institucional, 1 como especialista de los Centros de Recursos Tecnológicos y 1 como Jefe de Personal.

Un alto porcentaje de docentes tiene más de 3 años laborando en la institución por lo que conoce cabalmente el desempeño del director, el cual en primera instancia fue nombrado como Subdirector, cargo que ha ejercido durante 14 años, posteriormente al quedar vacante la plaza de dirección, asume el cargo que viene ejerciendo durante 5 años.

Los docentes en un gran porcentaje son titulados y nombrados por el Ministerio de Educación, pero en el caso de los profesores del nivel secundario, algunos de ellos ejercen su función en el nivel primario, puesto que la población estudiantil de este nivel ha disminuido en los últimos años, a diferencia de la población estudiantil de inicial y primaria que se ha incrementado considerablemente. Una consecuencia de la disminución de la población del nivel secundario, ha motivado que se haya generado excedencia de docentes en este nivel y que algunos de los que fueron nombrados en esta institución estén en calidad de destacados en otros colegios o como especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Talara y en otros casos que hayan sido reubicados en la misma institución, pero que estén desempeñando cargos distintos a los que fueron nombrados como es de auxiliares de investigación, responsables del Aula de Innovaciones Pedagógicas o del Laboratorio. Finalmente cierto número de docentes del nivel secundario está trabajando una jornada menor a la que fueron nombrados.

Los estudiantes de la institución en su mayoría son del cercado de Talara, de Talara Alta y del Cono sur. Dadas las condiciones económicas de sus familias, varios de ellos se dedican a labores como la pesca, cobradores de unidades de transporte urbano y vendedores ambulantes, labor que realizan, mayormente, fuera del horario escolar, aunque en algunos casos sus inasistencias al centro educativo son por esos motivos.

#### **4.2. Resultados de la investigación**

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario que permite identificar las dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara. Si bien es cierto que el cuestionario consta de 45 preguntas, en este caso se ha realizado el análisis de 20, porque estas proporcionan información sobre las dimensiones del liderazgo transformacional.

Estos resultados permiten describir la distribución de las principales variables socios demográficos de los docentes que participan en la investigación

**Tabla N° 1. Nivel del centro educativo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inicial - Primaria - Secundaria	24	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

La presente tabla indica que en la investigación participan 24 docentes, teniendo en cuenta que se escogió a aquellos que vienen laborando en la institución entre 3 o más años.

**Tabla N° 2. Tipo de gestión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Estatad	24	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

La presente tabla ofrece información sobre el tipo de gestión de la Institución Educativa Domingo Savio de Talara: es estatal y se imparten los tres niveles: Inicial, Primaria y Secundaria

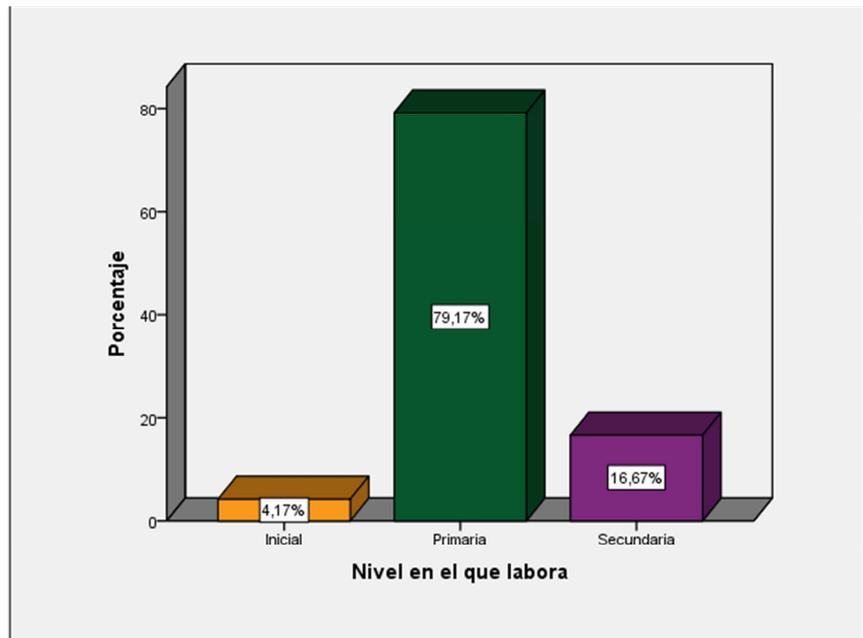
**Tabla N° 3. Nivel en el que labora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inicial	1	4,2	4,2
	Primaria	19	79,2	83,3
	Secundaria	4	16,7	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

La presente tabla indica la distribución de los docentes por el nivel en el que laboran en la institución educativa Domingo Savio. Así los resultados indican que 19 docentes, 79,2%, que participan en la investigación son del nivel primario. Este nivel es el que predomina. Luego le sigue Secundaria y finalmente inicial con 16,7% y 4,2% respectivamente.

Lo anteriormente apreciado en la tabla N° 3 se puede visualizar en el siguiente gráfico:



**Gráfico N° 1. Nivel en el que labora el docente**

Fuente: Elaboración propia. Basada en cuestionario MLQ5X

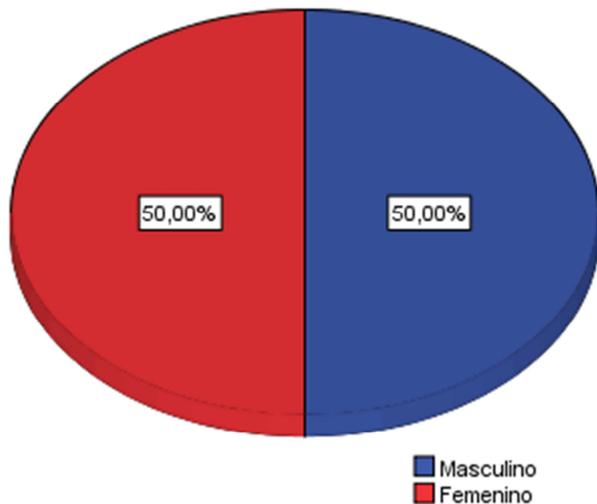
**Tabla N° 4. Género del docente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	12	50,0	50,0
	Femenino	12	50,0	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

La distribución del género del docente es similar, tal como lo indica la tabla: Así se observa que 12 profesores encuestados, es decir el 50% son de género masculino y el 50% son de género femenino.

A continuación se visualiza el siguiente gráfico para mejor ilustración de cómo se distribuye el género de los docentes en la institución educativa Domingo Savio de Talara:



**Gráfico N° 2. Género del docente**

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X

**Tabla N° 5. Edad de los docentes**

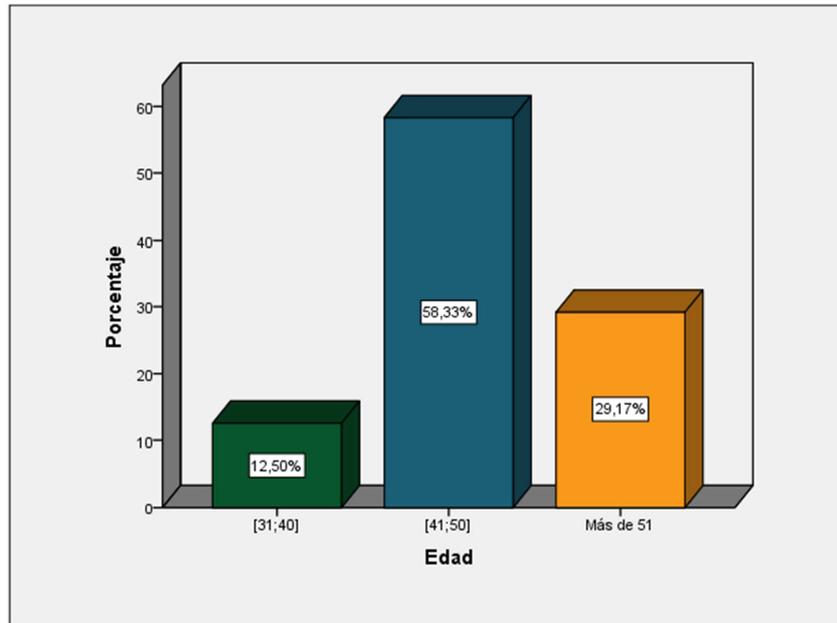
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	[31;40]	3	12,5	12,5
	[41;50]	14	58,3	70,8
	Más de 51	7	29,2	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Otra variable importante en la investigación es la edad del docente. La siguiente tabla muestra la distribución para esta variable: Los resultados dicen que la edad que predomina en los docentes que participan en la investigación es de 41 a 50 años con un 58,3%. Sólo 3 docentes, que representan el 12,5% tienen una edad de 31 a 40 años, siendo este el más bajo. Por lo anteriormente apreciado se puede afirmar

que los docentes de la institución educativa Domingo Savio son personas que tienen un grado de madurez que les permite tener mejores relaciones con el Director del colegio.

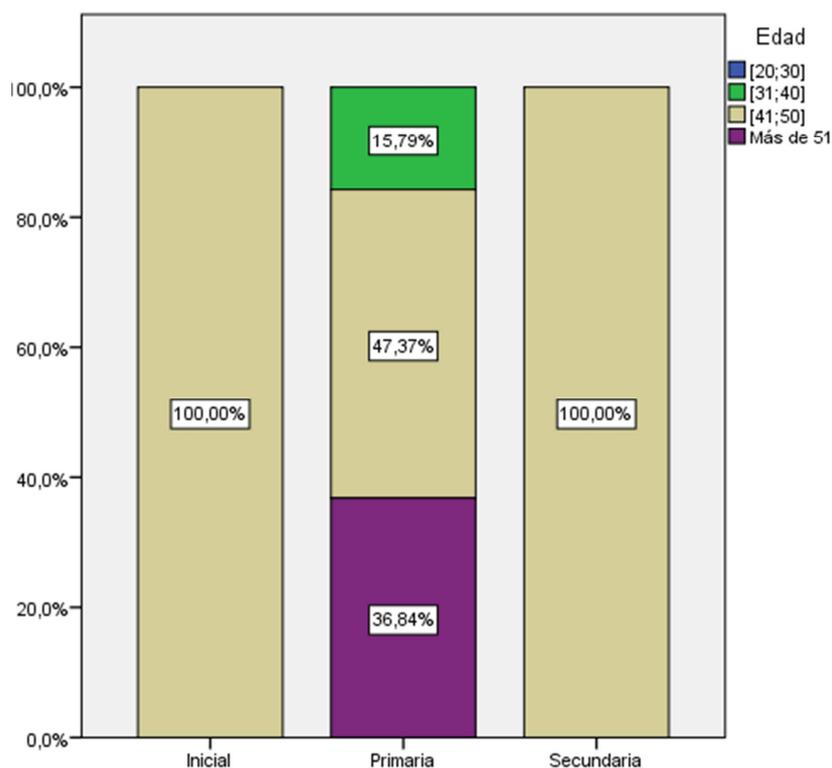
Lo anteriormente señalado se puede visualizar mejor en el siguiente gráfico:



**Gráfico N° 3. Edad de los docentes**

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

El siguiente gráfico ilustra la distribución de la edad según el nivel en el que se desempeña el docente:



**Gráfico N° 4**

**Edad según el nivel en el que labora**

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X

Los resultados indican que, en los niveles de inicial y secundaria, el 100% de los docentes tienen una edad de 41 a 50 años, por lo que se puede afirmar que la totalidad de estos docentes tienen un grado de madurez que les permite ejercer su trabajo de manera más responsable y de posibilitar una mejor interrelación con sus pares porque poseen las mismas inquietudes y necesidades en función a su grupo etario. Para el nivel Primaria se tiene que el 36,84% de los docentes tienen una edad mayor a 51 años que están más cercanos a la edad del director y por lo tanto las relaciones empáticas son favorables. Finalmente, se puede expresar que en la institución predominan docentes con una edad de 40 años a más.

**Tabla N° 6. Experiencia docente**

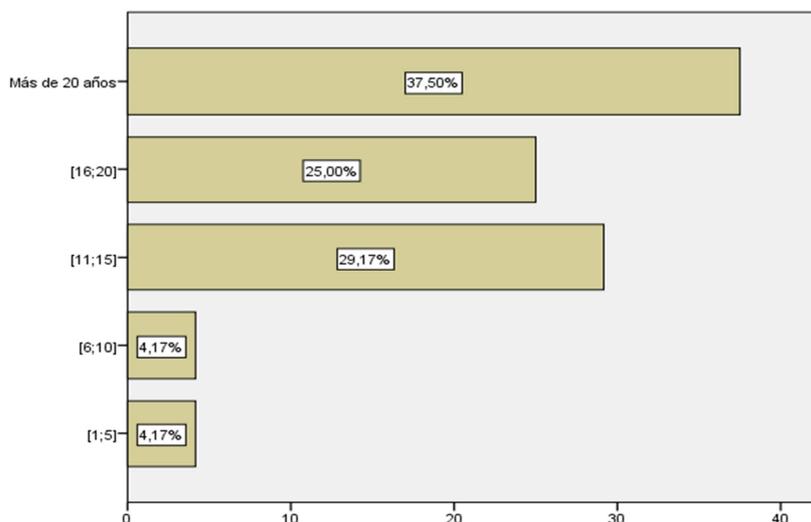
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	[1;5]	1	4,2	4,2
	[6;10]	1	4,2	8,3
	[11;15]	7	29,2	37,5
	[16;20]	6	25,0	62,5
	Más de 20 años	9	37,5	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

La experiencia docente es una variable de gran interés en temas de educación porque permite conocer mejor el campo en el que se labora y dar mayores aportes en cuanto al logro de aprendizajes y relaciones con los pares así como con la dirección de la institución.

A la luz de los resultados mostrados se afirma que los docentes en la institución tienen gran experiencia docente, ya que el 37,5% de ellos tiene más de 20 años trabajando en la docencia lo que nos da lugar a afirmar que han podido acumular la suficiente experiencia para ejercer su labor. Además que siendo docentes del sector estatal han recibido una serie de capacitaciones promovidas por el Ministerio de Educación quien desde hace más de una década viene desarrollando una intensa campaña de actualización docente. Sólo dos docentes, que representan el 8,4%, tienen 10 años de experiencia docente. Esto complementa el análisis de la variable edad del docente.

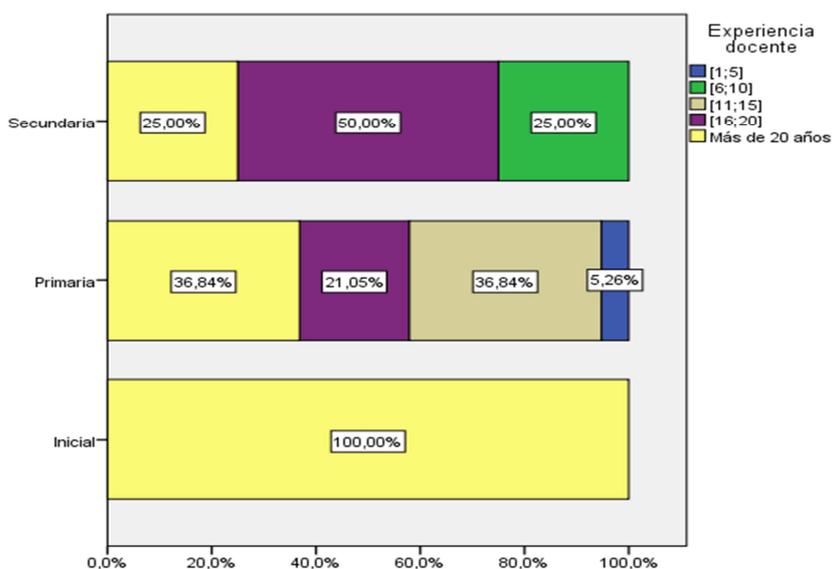
Lo anteriormente indicado lo podemos representar en el siguiente gráfico:



**Gráfico N° 5. Experiencia docente**

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

A continuación se observa el siguiente gráfico que representa la manera como se relaciona la experiencia docente con el nivel en el que labora.



**Gráfico N° 6. Experiencia docente de acuerdo al nivel en el que labora**

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Al cruzar la experiencia docente por el nivel en el que labora el profesor, tenemos que en el nivel Inicial el 100% de los docentes tiene más de 20 años de experiencia docente, por lo que se considera que esto es adecuado porque tienen la suficiente trayectoria profesional para desempeñar un trabajo efectivo. Además si se tiene en cuenta que en la última década el estado le está brindando una mayor importancia al nivel inicial, estos docentes están siendo permanente capacitados. El nivel Primaria es el único nivel que tiene docentes con una experiencia de 1 a 5 años lo que representa el , 5,26%,.

**Tabla N° 7. Experiencia con el director**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 6 meses	0	0,0	4,2
	[3;4]	2	8,3	8,3
	Más de 4 años	22	91,7	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Uno de los objetivos de la investigación es conocer la percepción que tienen los docentes con el director. Una variable que ayudará a conocer la certeza de estos resultados es el tiempo que tiene de trato el docente con el director. Los resultados muestran que el 91,7% de los docentes (22) ha tratado con el director en un tiempo mayor a 4 años. Esto permite recoger información del director, a través de los docentes, de manera correcta, puesto que lo conocen desde hace bastante tiempo como para dar una apreciación de cómo es el director en su actuar dentro de la institución educativa Domingo Savio.

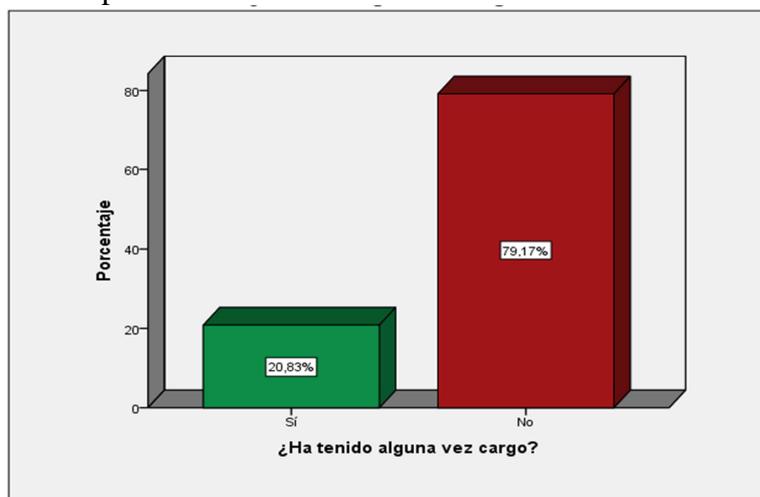
**Tabla N° 8. ¿Ha tenido alguna vez cargo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	5	20,8	20,8
	No	19	79,2	100,0
	Total	24	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

El presente cuadro da lugar a expresar que del total de docentes de la institución educativa Domingo Savio de Talara que representan el 20,8% han tenido alguna vez cargo. Esto les permite tener una apreciación a tener en cuenta con respecto al actuar del director, porque conocen lo que significa dirigir una escuela. Esto es un dato que se considera muy importante porque quien ha tenido cargo sabe cómo es el tener esa responsabilidad y cómo se dan las relaciones con el resto del personal docente. Mientras que 19 docentes que representan el 79,2 nunca ha tenido cargo por lo que su experiencia en ese aspecto es nula y su apreciación es diferente por cuanto no conoce lo que significa ser directivo o ejercer algún cargo jerárquico dentro de una institución educativa.

El siguiente gráfico permite visualizar la variable si el docente ha tenido alguna vez cargo, lo que es muy importante para la expresar su percepción respecto al actuar del director.



**Gráfico N° 7. ¿Ha tenido alguna vez cargo?**

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

## **Análisis de fiabilidad y multivariado para las dimensiones del Liderazgo Transformacional predominantes en el director de la Institución Educativa Domingo Savio de Talara**

Los siguientes análisis buscan determinar la fiabilidad de la escala de medida para cada dimensión del Liderazgo Transformacional

### **Influencia idealizada**

Esta dimensión recoge información sobre cómo se refuerza en los líderes la admiración, respeto y confiabilidad. El profesor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del director.

Las preguntas utilizadas en el instrumento para esta dimensión son:

P6.- Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.

P10.- Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.

P14.- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.

P18.- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.

P21.- Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.

P23.- Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.

P25.- Demuestra un sentido de autoridad y confianza

P34.- Enfatiza la importancia de una misión común

El Alfa de Cronbach, determina si la escala utilizada es la adecuada. El siguiente cuadro nos muestra el coeficiente para esta dimensión:

**Tabla N° 9 Estadística de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	8

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

El presente cuadro permite señalar que el alfa de Cronbach tiene un valor de 0,864 lo cual es un indicador que la escala de medida es correcta, puesto que el valor mostrado es superior a 0,8.

**Tabla N° 10. Estadística de total de elementos**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P6	25,25	22,978	,673	<b>,841</b>
P10	25,79	24,433	,493	<b>,865</b>
P14	24,46	27,389	,418	<b>,866</b>
P18	25,58	25,906	,447	<b>,866</b>
P21	25,25	22,457	,807	<b>,824</b>
P23	25,00	23,565	,811	<b>,828</b>
P25	25,08	22,688	,759	<b>,830</b>
P34	25,13	26,027	,553	<b>,855</b>

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

El coeficiente de Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente pues al ser su valor de 0,864 indica que la escala utilizada es fiable. Asimismo, todas las preguntas, o reactivos, para esta dimensión son correctas pues todas ellas tienen un Alfa de Cronbach mayor a 0,80

El Análisis Factorial (AF) tiene por objetivo reducir la dimensión para un conjunto de variables, con la menor pérdida de información. Es decir, pasar de un número alto de variables a un número menor de ellas. Haciendo que el análisis sea sencillo en manejo de información, variables e interpretación. Las preguntas P6, P10, P14, P18, P21, P23, P25 y P34 recogen información de un solo constructo. Al aplicar el Análisis Factorial estas 8 variables deben otorgar una sola variable cuyo nombre es Influencia Idealizada:

Los resultados de las dos primeras tablas determinan la fiabilidad del análisis factorial con las variables indicadas:

**Matriz de Correlaciones<sup>a</sup>**

--

a.Determinante = 0,005

Para que el AF sea válido se debe tener un determinante de la matriz de correlaciones próximo a cero. El resultado mostrado ( $D=0,005$ ) dice que el requisito se cumple.

**Tabla N° 11. Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-		,677
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	101,486
	gl	28
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Se debe tener una medida de adecuación muestral mayor a 0,6 para que el Análisis Factorial sea viable. El KMO que otorga el análisis es del 0,677, lo cual es correcto para seguir con el análisis.

Finalmente se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que se tiene un valor p menor a 0,005 ( $Sig. = Valor p = 0,00$ ), lo cual dice que el Análisis Factorial es viable.

El AF indica que las 8 variables propuestas se reducen a un factor. Esta nueva variable logra reproducir el 53,028% de la información inicial. Tal como lo detalla la siguiente tabla:

**Tabla N° 12. Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,242	53,028	53,028	4,242	53,028	53,028
2	1,216	15,197	68,225			
3	,968	12,105	80,330			
4	,498	6,229	86,559			
5	,475	5,943	92,502			
6	,360	4,499	97,002			
7	,159	1,982	98,983			
8	,081	1,017	100,000			

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.  
Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Finalmente, se puede decir al ordenar los reactivos de esta dimensión que se identifican dos escenarios. Uno representado por las preguntas 23, 21 y 25. Este escenario hace referencia al sentido de autoridad del director que genera confianza en los docentes por su comportamiento ético y que como se puede observar el puntaje es alto.

El otro representado por el resto de preguntas que muestran la admiración que el director genera en los docentes por su forma de actuar que es coherente con lo que piensa y dice.

**Tabla N° 13. Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
P23	,880
P21	,871
P25	,840
P6	,778
P34	,643
P10	,620
P14	,550
P18	,547

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X. Método de extracción: Análisis de componentes

#### **Motivación Inspiracional.**

Esta dimensión recoge información sobre la inspiración motivacional que el profesor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los profesores. Las preguntas utilizadas en el instrumento para esta dimensión son:

P9.- Habla de forma optimista sobre el futuro.

P13.- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.

P26.- Presenta una convincente visión del futuro.

P36.- Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.

El Alfa de Cronbach, determina si la escala utilizada es la adecuada. El siguiente cuadro nos muestra el coeficiente para esta dimensión:

**Tabla N° 14. Estadística de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,843	4

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

La presente tabla nos muestra que el índice de Alfa de Cronbach para la dimensión Motivación inspiracional es de 0,843, lo cual quiere decir que la escala de medida es correcta porque tiene un valor superior al 8.

**Tabla N° 15. Estadística de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P9	11,25	6,196	,548	,854
P13	11,63	4,505	,888	,696
P26	11,58	5,297	,665	,810
P36	11,67	6,406	,656	,817

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

El coeficiente de Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente pues al ser su valor de 0,843 indica que la escala utilizada es fiable. Asimismo, todas las preguntas, o reactivos, para esta dimensión son correctos pues todas ellas tienen un Alfa de Cronbach igual o mayor a 7. al eliminar la pregunta 13, es mayor a 0,80. La pregunta que mejor configura esta dimensión es P9, que indica que el director habla de forma optimista sobre el futuro. Al eliminarse la pregunta 13 el Alfa de Cronbach disminuye de 0,843 a 0,696.

Al aplicar el AF se tienen los siguientes resultados:

**Matriz de correlaciones<sup>a</sup>**

--

a. Determinante = 0,86

El determinante es próximo a cero, lo que indica que el Análisis Factorial es viable.

**Tabla N° 16. Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-		,602
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	51,014
	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

El índice KMO es mayor a 0,6 y una prueba de esfericidad significativa reafirma la validez del Análisis Factorial con estas cuatro variables.

**Tabla N° 17. Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,747	68,679	68,679	2,747	68,679	68,679
2	,699	17,474	86,152			
3	,455	11,375	97,527			
4	,099	2,473	100,000			

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X  
Método de extracción: Análisis de componentes principales.

El Análisis Factorial indica que las cuatro variables se reducen a una nueva variable denominada Motivación Inspiracional. Esta nueva variable logra reproducir el 68,679% de la información inicial, tal como lo detalla la presente tabla:

### **Estimación Intelectual**

Esta dimensión recoge información sobre cómo la motivación del líder en innovación y creatividad ayuda al profesor a enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los docentes quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución.

Las preguntas utilizadas en el instrumento para esta dimensión son: P2, P8, P30, y P32. Sin embargo, luego de un análisis exploratorio la P30 no se considera porque distorsiona la construcción del factor.

P2.- Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.

P8.- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.

P32.- Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.

**Tabla N° 18. Estadística de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,604	3

Fuente: Elaboración propia basada en Cuestionario MLQ5X.

El Alfa de Cronbach, determina si la escala utilizada es la adecuada. El presente cuadro muestra el coeficiente para esta dimensión: Se observa que es 0,604 por lo que se ha procedido a eliminar la pregunta 30.

**Tabla N° 19. Estadística de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P2	6,54	3,129	,452	,472
P8	6,04	2,476	,405	,527
P32	6,25	2,717	,402	,520

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

El coeficiente de Alfa de Cronbach para esta dimensión es bueno pues al ser su valor de 0,604 al eliminarse la pregunta 30. Se recomienda un Alfa de Cronbach mayor a 0,6. En ese sentido el coeficiente encontrado indica que la escala utilizada es fiable. Asimismo, todas las preguntas, o reactivos, para esta dimensión son correctas pues todas ellas tienen un Alfa de Cronbach alto al eliminar la pregunta.

**Tabla N° 20. Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-		,641
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	6,978
	gl	3
	Sig.	,073

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Esta vez se obtiene un KMO de 0,641 el cual es suficiente para continuar con el AF. Asimismo, la prueba de esfericidad de Bartlett es significativa al 10%, ya que se tiene un valor  $p = 0,073$ . Asimismo, el KMO para cada una de las tres variables es mayor a 0,6, lo cual reafirma el uso de estas variables para el AF, tal como lo detalla la siguiente tabla:

**Tabla N° 21. Matrices anti-imagen**

		P2	P8	P32
Covarianza anti-imagen	P2	,796	-,232	-,231
	P8	-,232	,830	-,169
	P32	-,231	-,169	,830
Correlación anti-imagen	P2	,622 <sup>a</sup>	-,286	-,285
	P8	-,286	,652 <sup>a</sup>	-,204
	P32	-,285	-,204	,652 <sup>a</sup>

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X. Medidas de adecuación de muestreo (MSA).

El Análisis Factorial con las tres variables propuestas logran reproducir el 56,506% de la información inicial. Los resultados se muestran a continuación:

**Tabla N° 22. Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,695	56,506	56,506	1,695	56,506	56,506
2	,690	22,991	79,497			
3	,615	20,503	100,000			

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

### Consideración individualizada

Esta dimensión recoge información sobre cómo los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del docente mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada profesor

Las preguntas utilizadas en el instrumento para esta dimensión son:

P15.- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.

P19.- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.

P29.- Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.

P31- Me ayuda a mejorar mis capacidades

**Tabla N° 23. Estadística de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,648	4

Fuente: Elaboración propia basada en Cuestionario MLQ5X.

El Alfa de Cronbach, determina si la escala utilizada es la adecuada. El presente cuadro nos muestra el coeficiente para esta dimensión así se observa que el índice del Alfa de Cronbach es 0,648 es decir menor al estándar por lo que se recomienda un índice mayor.

**Tabla N° 24. Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P15	9,08	4,601	,288	,455
P19	8,92	5,645	,189	,532
P29	8,79	6,259	,272	,462
P31	9,21	4,694	,492	,255

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

El coeficiente de Alfa de Cronbach para esta dimensión es aceptable pues al ser su valor de 0,648. Se recomienda un Alfa de Cronbach mayor a 0,6. En ese sentido el coeficiente encontrado nos indica que la escala utilizada es fiable. Asimismo, todas las preguntas, o reactivos, para esta dimensión son correctas pues todas ellas tienen un Alfa de Cronbach que permite determinar que todas las preguntas forman un solo constructo.

Al aplicar el AF se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla N° 25. Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-		,468
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	19,562
	gl	6
	Sig.	,003

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

El índice KMO es mayor a 0,468 y una prueba de esfericidad significativa reafirma la validez del Análisis Factorial con estas cuatro variables.

**Tabla N° 26. Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,678	41,949	41,949	1,678	41,949	41,949
2	1,509	37,717	79,666			
3	,511	12,780	92,446			
4	,302	7,554	100,000			

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Los resultados indican una prueba de esfericidad de Bartlett significativa al 5% (Valor  $p=0,003$ ), lo cual señala que el Análisis Factorial es viable. Sin embargo hay que tener presente que para este factor se tiene un KMO muy bajo ( $KMO=0,468$ ) cuando lo ideal es que éste sea mayor a 0,6. Este detalle será importante cuando se cruce con las variables socio demográfico.

#### **Todas las dimensiones**

Si bien la investigación se centrará en las cuatro dimensiones de Liderazgo Transformacional: Influencia idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individualizada, el cuestionario aplicado recoge información del liderazgo Transaccional y liderazgo Laissez Faire. En ese sentido, el siguiente análisis determina la fiabilidad de la escala utilizada para el instrumento total, esto es en sus 45 reactivos o preguntas:

**Tabla N° 27. Estadística de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	45

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Como se puede observar en la presente tabla el índice del Alfa de Cronbach es 0,926, por lo que se afirma que la escala de medida es adecuada para recoger la información que pretendemos en el presente trabajo de investigación

**Tabla N° 28. Estadística de total de elementos**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P6	142,67	434,319	,693	,922
P10	143,21	441,998	,502	,924
P14	141,88	457,158	,296	,925
P18	143,00	444,870	,523	,923
P21	142,67	438,667	,647	,922
P23	142,42	438,775	,752	,922
P25	142,50	433,739	,751	,921
P34	142,54	441,389	,738	,922
P9	142,08	441,558	,662	,922
P13	142,46	437,042	,679	,922
P26	142,42	436,862	,691	,922
P36	142,50	447,130	,620	,923
P2	143,33	447,362	,537	,923
P8	142,83	444,319	,455	,924
P30	143,29	451,781	,354	,925
P32	143,04	436,216	,686	,922
P15	143,29	430,911	,619	,922
P19	143,13	451,158	,297	,926
P29	143,00	460,696	,168	,926
P31	143,42	434,688	,713	,922
P1	142,83	450,145	,396	,925
P11	142,50	456,261	,266	,926
P16	143,63	435,549	,799	,921
P35	142,83	441,623	,642	,922
P4	142,92	462,341	,139	,926
P22	142,63	441,375	,612	,923
P24	143,13	436,114	,654	,922
P27	142,71	448,129	,493	,924
P3	143,33	466,145	,014	,927
P12	143,63	490,332	-,481	,933
P17	143,54	462,781	,049	,929
P20	144,04	473,694	-,167	,930
P5	143,83	480,232	-,324	,931
P7	143,50	476,957	-,309	,929
P28	143,92	471,558	-,116	,929
P33	143,13	455,940	,328	,925
P39	142,83	438,319	,633	,922
P42	142,75	430,543	,779	,921
P44	142,96	442,216	,532	,923
P37	142,88	445,679	,657	,923
P40	142,13	441,766	,602	,923
P43	143,00	442,783	,575	,923
P45	143,04	433,694	,716	,921
P38	143,13	435,853	,791	,921
P41	142,71	431,433	,788	,921

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X

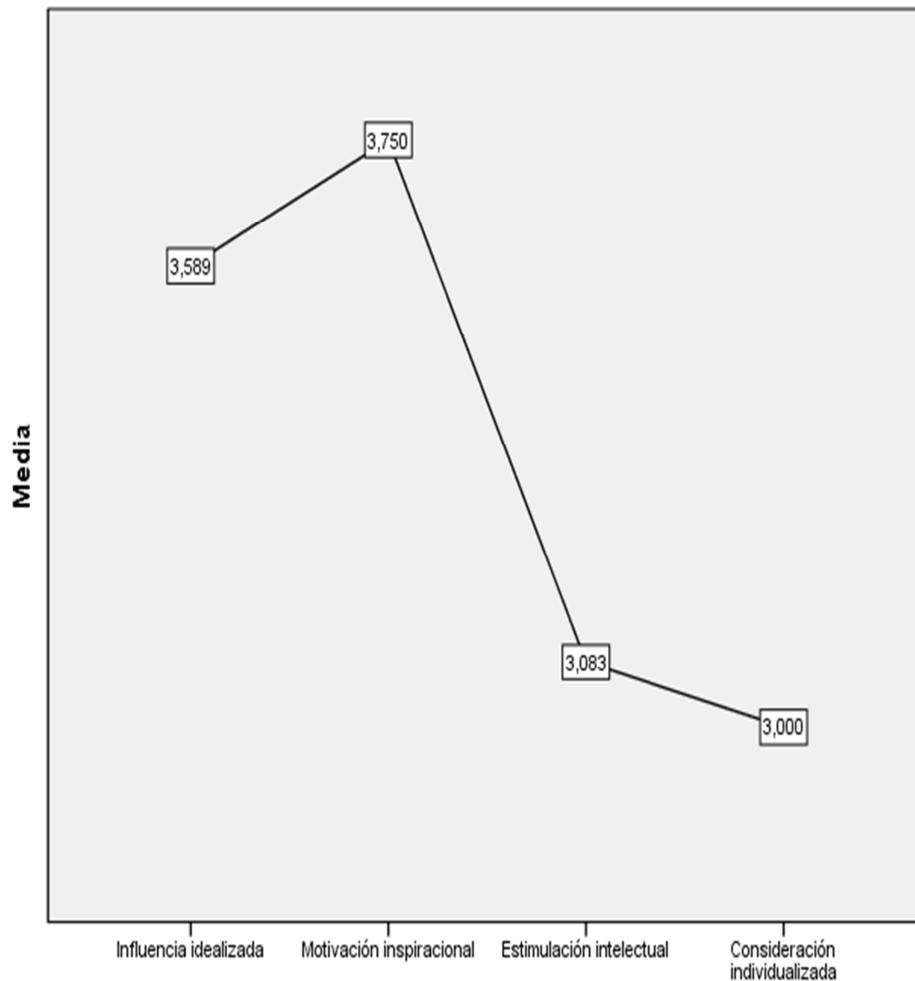
Los resultados indican una excelente fiabilidad para la escala del instrumento ya que se obtiene un Alfa de Cronbach de 0,926. Apoyados con este resultado así como las medidas de Alfa de Cronbach para cada dimensión y el análisis factorial aplicado para cada constructo Se puede indicar que es correcto el instrumento aplicado y por lo tanto se puede utilizar el promedio de cada constructo para determinar la influencia de las variables socio demográfico de los profesores sobre estas dimensiones.

**Tabla N° 29. Dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de la Institución Educativa Domingo Savio**

	Media	Desviación estándar
Influencia idealizada	3,59	,73
Motivación inspiracional	3,75	,83
Estimulación intelectual	3,08	,67
Consideración individualizada	3,00	,71

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

El presente análisis busca probar que las dimensiones Influencia Idealizada y la Motivación inspiracional, del liderazgo transformacional, son las que predominan en el director, según la percepción de los docentes, porque alcanzan una media cercana al 4 que significa casi siempre por lo que podemos inferir que el director es percibido como un personaje que es admirado por sus docentes, que consideran que tiene unos valores evidenciados en su actuar. Del mismo modo es percibido como un personaje optimista respecto al futuro de la institución, optimismo que trastoca al ámbito de sus docentes.



**Gráfico N° 8. Dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de la Institución Educativa Domingo Savio**

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

A la luz de los resultados se puede indicar que son las dimensiones Influencia Idealizada y Motivación inspiracional las que predominan en el director, la que menos predomina es consideración individualizada. Esto prueba la hipótesis planteada en la investigación en el sentido de que en el director predominan algunas dimensiones del liderazgo transformacional.

**Tabla N° 30. Influencia Idealizada según el nivel en que labora el docente**

		Influencia idealizada
		Media
Nivel en el que labora	Inicial	4,00
	Primaria	3,55
	Secundaria	3,68

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

La presente tabla detalla la dimensión Influencia Idealizada según nivel de enseñanza. Los resultados indican que la percepción de admiración, respeto y confiabilidad de los docentes hacia el director es mayor en el nivel inicial con una media de 4, le sigue secundaria y finalmente primaria.

**Tabla N° 31. Motivación inspiracional según el nivel en que labora el docente**

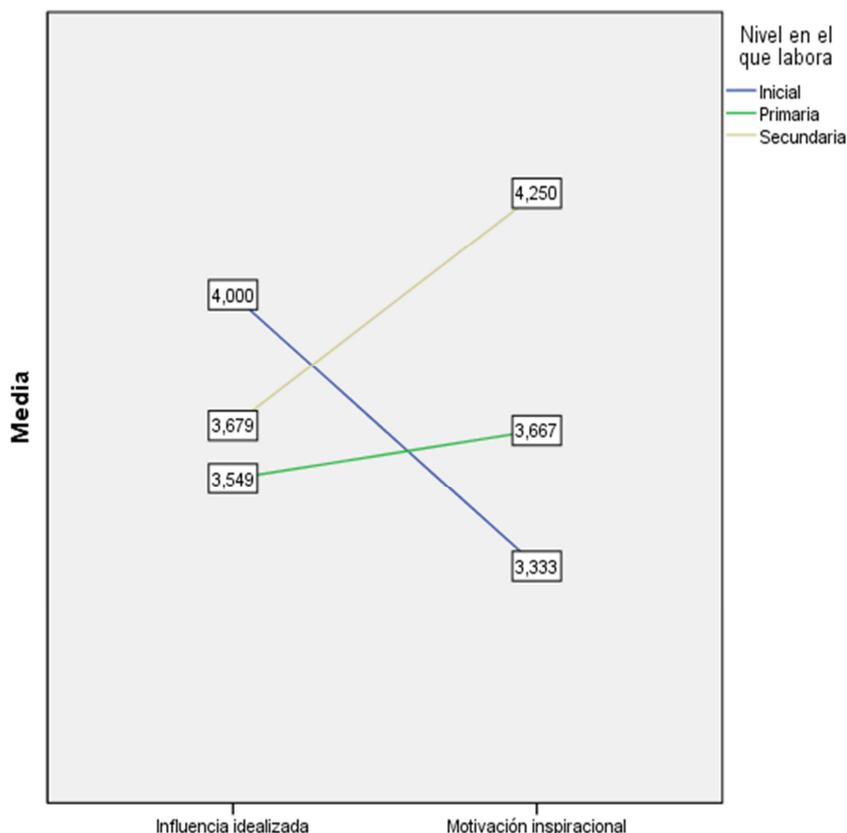
		Motivación inspiracional
		Media
Nivel en el que labora	Inicial	3,33
	Primaria	3,67
	Secundaria	4,25

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Para la dimensión Motivación Inspiracional, se aprecia que los docentes del nivel secundario tienen un mayor entusiasmo y optimismo que los profesores de los niveles de inicial y primaria. Como se puede observar los docentes de secundaria según su percepción alcanzan una media de 4,25 que es equivalente a casi siempre; es decir la mayor parte de las veces perciben que el director es optimista con respecto al futuro de la institución.

El siguiente gráfico permite tener una visión más exacta de las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el

director de la institución educativa Domingo Savio, según la percepción de los docentes y de acuerdo al nivel en el que labora.



**Gráfico N° 9. Influencia idealizada y Motivación inspiracional según el nivel en el que labora el docente.**

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Por lo observado en el presente gráfico, para los docentes de inicial en el director predomina la influencia idealizada y para los maestros del nivel secundaria, la motivación inspiracional, puesto que el gráfico indica que estas alcanzan valores iguales o cercanos al 4 que es casi siempre, lo que quiere decir que para estos docentes el director es un modelo a seguir y un constante motivador para el logro de las metas propuestas en la institución educativa Domingo Savio.

**Tabla N° 32. Influencia Idealizada según el género del docente**

		Influencia idealizada
		Media
Género	Masculino	3,52
	Femenino	3,65

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Los resultados indican que la percepción de admiración, respeto y confiabilidad de los docentes hacia el director es mayor en los docentes de género femenino que en los varones. Esto podría significar una identificación de las docentes hacia el director. Cabe señalar que los varones también perciben la influencia idealizada pero en menor medida que sus colegas mujeres.

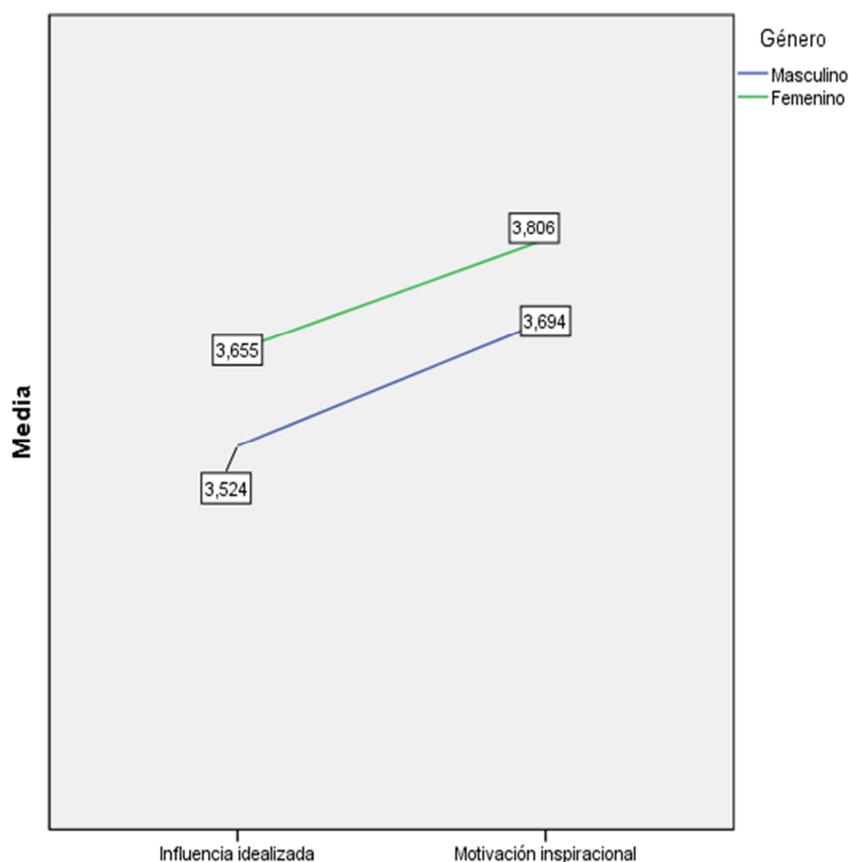
**Tabla N° 33. Motivación inspiracional según el género del docente**

		Motivación inspiracional
		Media
Género	Masculino	3,69
	Femenino	3,81

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Con respecto a la dimensión Motivación Inspiracional, se aprecia que tanto los varones como las mujeres perciben al director como optimista con relación a las metas fijadas en la institución, sin embargo mayor predominancia es percibida por los docentes del género femenino pues sienten que su líder casi siempre muestra actitudes esperanzadoras respecto al futuro.

El siguiente gráfico ilustra en lo relacionado a las dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en el director según el género de los docentes de la institución educativa Domingo Savio.



**Gráfico N° 10. Influencia idealizada y motivación inspiracional según el género del docente.**

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X

El presente gráfico permite tener una idea clara respecto a la percepción de los docentes según el género en relación con las dimensiones del liderazgo transformacional que posee el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara. Como se puede observar las mujeres son las que perciben que su director es un modelo a seguir por ser congruentes sus palabras con sus acciones, así mismo se contagian del optimismo que su líder evidencia por lo que están dispuestas a un esfuerzo extra en su labor.

**Tabla N° 34. Influencia Idealizada según la edad del docente**

		Influencia idealizada
		Media
Edad	[31;40]	3,76
	[41;50]	3,58
	Más de 51	3,53

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Los resultados indican que la percepción de admiración, respeto y confiabilidad de los docentes hacia el director es predominante en los docentes de los diferentes grupos etarios, sin embargo es mayor en los docentes cuya edad esta entre 31 y 40 años. Esto significa que los docentes de la edad promedio de la institución por ser personas jóvenes y maduras a la vez se sienten más identificados con el director, puesto que este grupo etario es más reflexivo con relación al actuar del director.

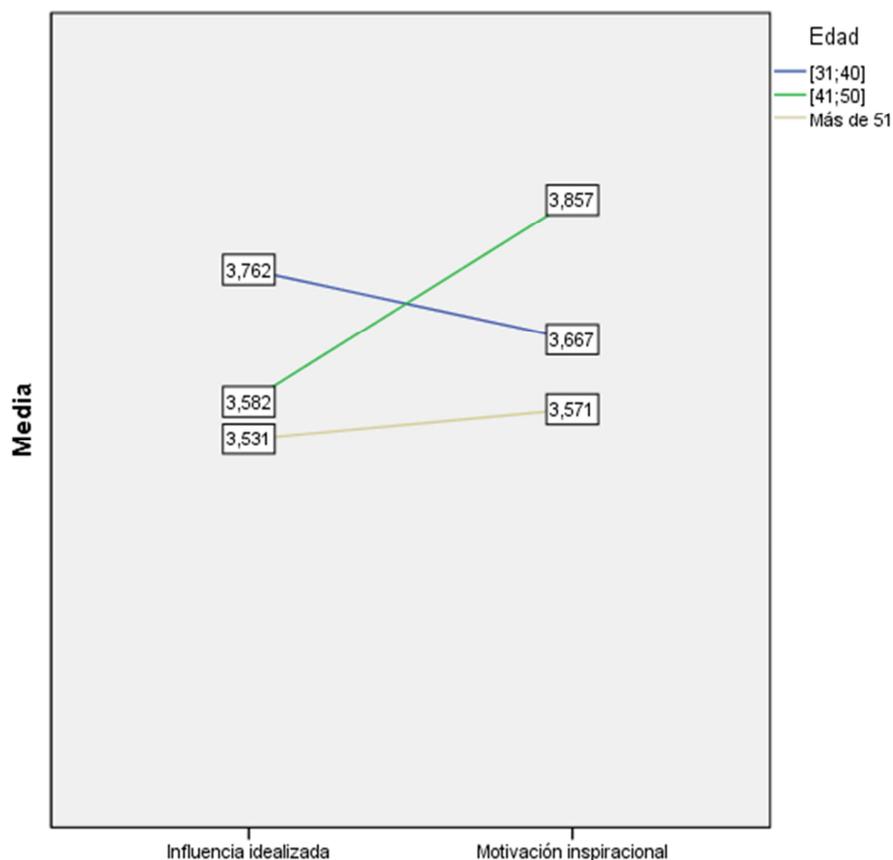
**Tabla N° 35. Motivación inspiracional según la edad del docente**

		Motivación inspiracional
		Media
Edad	[31;40]	3,67
	[41;50]	3,86
	Más de 51	3,57

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Con respecto a la dimensión Motivación Inspiracional, se aprecia que predominan los profesores con edad de 41 a 50 años. Esto es que los docentes comprendidos en esta edad sienten mayor motivación del director para el logro de metas porque son más maduros en su forma de actuar y de pensar y son conscientes de que la responsabilidad que tiene quien dirige la institución es muy grande, pero aun así lo perciben como una persona confiada en que la visión del colegio es viable.

El siguiente gráfico presenta una perspectiva más clara de las dimensiones influencia idealizada y motivación inspiracional según la edad de los docentes.



**Gráfico N° 11. Influencia idealizada y motivación inspiracional según la edad de los docentes.**

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

El presente gráfico permite tener una idea concreta respecto a las dimensiones predominantes en el director según la edad del docente. Así tenemos que los docentes comprendidos entre los 31 y 40 años sienten que su director la mayoría de las veces realiza acciones que correlacionan positivamente con sus palabras, por lo que lo hace un personaje creíble y digno de confianza. Por otro lado el grupo de docente que tienen entre 41 y 50 años creen que su director se siente confiado con respecto a los objetivos de la institución, por esa razón la media alcanzada es de 3,857 que es casi siempre.

**Tabla N° 36. Dimensiones del liderazgo según agente: Docente - Director**

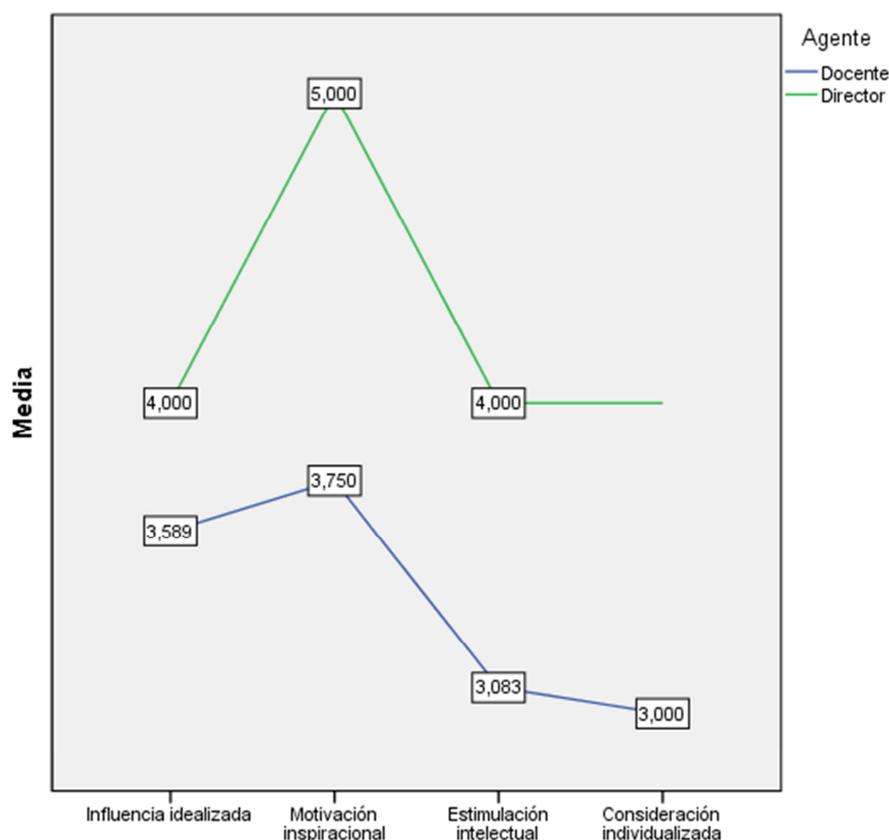
		Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individualizada
		Media	Media	Media	Media
Agente	Docente	3,59	3,75	3,08	3,00
	Director	4,00	5,00	4,00	4,00

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

El siguiente análisis busca determinar cómo se presentan las dimensiones del liderazgo Transformacional según los docentes y el director. Con ello se busca probar que tienen distintas percepciones con relación a la actuación.

Los resultados indican que la percepción del director es siempre mayor a la de los docentes en todas las dimensiones. Existe una sobre estimación por parte del director. Esto significa que el director considera que su actuación dentro de la institución es la correcta y que sus palabras y acciones son coherentes con el ideario del centro educativo, que su optimismo logra influir en los docentes de tal manera que están dispuestos al esfuerzo extra, que asesora a sus subordinados, tratando de que logren su superación personal y profesional, al mismo tiempo es consciente que cada docente tiene sus propias necesidades e inquietudes que requieren ser atendidas. Sin embargo los docentes no presentan la misma percepción porque en el actuar del director observan algunas conductas que no consideran como las más adecuadas para liderar el colegio.

El presente gráfico permite observar la diferencia entre las percepciones de los docentes y del director:



**Gráfico N° 12. Dimensiones del liderazgo según agente: Docente – Director**

Fuente: Elaboración propia basada en cuestionario MLQ5X.

Tal como se aprecia en el presente gráfico, el director de la institución educativa Domingo Savio considera que posee todas las dimensiones del liderazgo transformacional y que todas ellas se evidencian casi siempre y siempre, entonces para el director él siempre hace lo correcto en la tarea de dirigir el colegio. Sin embargo la percepción de los docentes es distinta porque si bien es cierto que reconocen que su director posee conductas que lo hacen un líder transformacional, no todas sus acciones son las más adecuadas para dirigir el centro, es por esa razón que para el personal docente el director evidencia predominancia de algunas dimensiones del liderazgo transformacional que son la influencia idealizada y la motivación inspiracional, por lo que según la percepción de los maestros el director es digno de confianza por los valores y principios éticos ostentados en el

ejercicio de su función y por otro lado, existe la idea que el director es un motivador que alienta a sus subordinados para el logro de las metas de la institución y para que se lleven a cabo acciones de acuerdo al ideario de la institución.

### **4.3. Discusión y valoración de los resultados.**

Los resultados permiten afirmar que en el director la institución educativa Domingo Savio predomina la dimensión **influencia idealizada** del liderazgo transformacional, porque en la escala del 1 al 5 del instrumento utilizado obtiene una media de 3,59 que es cercana al 4 lo que se traduce en **casi siempre, según la percepción de los docentes**. Según Bernard Bass (1985) el líder se gana el respeto, confianza y seguridad de sus seguidores. De igual modo según Burns (1983) existe un reconocimiento del parte del líder hacia su seguidor. En ese sentido el director es una persona admirada por su actuar ético, hay una correlación positiva entre lo que dice y lo que hace. Esto lo hace una persona admirada y tomada un ejemplo a seguir.

En el director de la institución educativa Domingo Savio predomina la dimensión **motivación inspiracional** del liderazgo transformacional, porque en la escala del 1 al 5 del instrumento utilizado obtiene una media de 3,75 que es cercana al 4 lo cual se traduce en **casi siempre, según la percepción de los docentes**. Según Bernard Bass (1985) el líder provee de una visión realizable a sus seguidores, por lo que estos se llenan de optimismo para realizar esfuerzos extras. Por otro lado según Maureira (2004) el director es capaz de plantear objetivos comunes y de motivar a todos sus docentes para el logro de los mismos. Se puede decir que el director ejerce influencia de tal manera en los docentes que despliegan esfuerzos para lograr los objetivos de la institución, por lo que se dice que existe un sentido de identificación con ella.

En el director de la institución educativa Domingo Savio no predomina la **estimulación intelectual** del liderazgo transformacional, ya que en la escala del 1 al 5 del instrumento utilizado obtiene una media de 3,08 que es cercana al 3 y corresponde a la categoría **a veces, según la percepción de los docentes**. Se contradice entonces a Bernard Bass, ya que el director de la institución educativa, solo en algunas ocasiones promueve maneras diferentes de afrontar los problemas del centro educativo y no da lugar a que los docentes se conviertan en

solucionadores efectivos de los problemas, y más bien están encasillados en viejos modelos, estrategias y técnicas para desarrollar su labor de cada día. Por otro lado según McFarland y otros (1997) el líder en los tiempos actuales enseña nuevas formas de afrontar los problemas y dificultades presentadas, sin embargo por lo que se aprecia en los resultados el director de la institución descuida estos aspectos y no promueve el desarrollo de otras capacidades en sus dirigidos.

En el director de la institución educativa Domingo Savio no predomina la dimensión **consideración individualizada** del liderazgo transformacional, puesto que en la escala del 1 al 5 del instrumento empleado, la percepción de los docentes arroja una media de 3 que equivale a **a veces**. Según Bernard Bass (1985) el líder atiende las necesidades, expectativas de sus seguidores, considerándolo como una persona y no como un miembro más de la organización. El director de la institución educativa no se muestra como aquel líder que hace sentir a sus docentes que se preocupa por su desarrollo personal y profesional, no siempre es un consejero que busca la superación de cada miembro de la comunidad educativa. Así mismo no hay una relación directa con lo que manifiesta Thieme (2005), pues el director es la persona que en su labor debe tratar a sus docentes como personas que tienen sus propias necesidades e intereses y que en la medida que los trate como tal, podrá conseguir que estos se involucren en el alcanzar los objetivos institucionales.

El nivel que más admiración siente por el director de la institución educativa es el nivel inicial, por lo que la dimensión **influencia idealizada** alcanza una media de 4 en la escala del 1 al 5. Esto se traduce en **casi siempre**, por lo que los docentes de este nivel consideran que el director es una persona que ha logrado que estos profesores se identifiquen con él. Es así que tomando en cuenta lo manifestado por Alles (2000) el líder tiene un conjunto de valores que los evidencia en su actuar por lo cual se muestra como un personaje de confianza ante sus seguidores. Por sus atributos éticos, es considerado una persona íntegra, que coloca por encima de todo el ideario de la institución antes que los intereses particulares. Del mismo modo se puede afirmar que los docentes del nivel primario también le tienen consideración, pero en menor medida debido a que el director evidencia ciertas conductas que le impiden ser totalmente admirado y existirían algunos rasgos de su comportamiento que no son los adecuados según la percepción de los docentes de este nivel.

Del total de docentes de la institución educativa, las mujeres consideran que la dimensión **influencia idealizada** es la que predomina en el director, porque en la escala del 1 al 5 del instrumento utilizado alcanza una media de 3,65 en las mujeres frente a 3,52 que obtiene por parte de los varones. Este es un porcentaje cercano al 4 que equivale a **casi siempre** por lo que el director despierta mayor admiración y se percibe como un personaje con un alto grado de moralidad y ética que lo hacen ver como una persona digna de seguir su ejemplo. Siguiendo a Martínez (2011) el director es reconocido como una persona que muestra coherencia en su prédica y su actuación. Entonces existen comportamientos del director que son coherentes con los valores que difunde, lo cual lo convierte en un referente de la institución educativa.

Del total de docentes de la institución educativa, las mujeres creen que la dimensión **motivación inspiracional** es la que predomina en el director, porque en la escala del 1 al 5 del instrumento utilizado alcanza una media de 3,81 que es muy cercana al 4 equivalente a **casi siempre** y que al compararse con el promedio 3,69 obtenido en los varones permite afirmar que las mujeres sienten que su director es optimista respecto al futuro de la institución, plantea una visión factible de concretizar en el futuro y su optimismo es contagiante al personal docente, lo cual les permite avizorar un futuro prometedor para la institución educativa. Es así que según lo planteado por Leithwood (2009) el director tiene la capacidad de persuadir a sus docentes para trabajar en la búsqueda del bien común, lo cual constituye la visión de la escuela todo a partir de poner en práctica la misión que hará posible el desarrollo del conjunto de la comunidad educativa.

Los docentes comprendidos en el grupo etario de 31 a 40 años de edad son los que consideran que el director es una persona merecedora de su admiración, pues en una escala de 1 a 5 del instrumento utilizado, su percepción alcanza una media de 3,76 por lo que al encontrarse cerca del 4 que significa **casi siempre**, permite afirmar que el director tiene una mejor relación con este grupo de docentes al evidenciar que sus acciones van más allá del interés individual. Es así que si se toma en cuenta lo manifestado por Gerrity (1996) en Mcfarland y otros (1997) el director es reconocido por su habilidad de poder actuar según una escala de valores lo cual permite tener relaciones sanas entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Los docentes del grupo etario 41 a 50 años de edad perciben que en el director predomina la dimensión **motivación inspiracional**, puesto que al observar los resultados, se aprecia que en la escala del 1 al 5, la media alcanzada es de 3,86 equivalente a la categoría **casi siempre**, por lo que se afirma que el director presenta una visión convincente sobre el futuro de la institución por lo que su optimismo alcanza también a los docentes de este grupo etario quienes por la edad son más comprensivos con el director. Así, según Sulley (1996) en Mcfarland y otros (1997) el director delega funciones y le da la posibilidad a sus docentes de poder opinar y trabajar en busca de la mejora, por lo tanto al ser considerados para decisiones importantes, asumen mayor compromiso con el ideario de la institución.

Al comparar los resultados de la investigación, se puede afirmar que el director aprecia que posee todas las dimensiones del liderazgo transformacional, se observa que el director tiene una media de 4, 5, 4, 4 que corresponden a **influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada** respectivamente, por lo que se siente una persona capaz de influir en sus docentes, de motivarlos para el logro de metas comunes, de brindarles asesoría permanente y considerarlos hacerlos sentir muy importantes para el logro de metas institucionales; sin embargo los docentes consideran que el director tiene predominantemente dos dimensiones **influencia idealizada y motivación inspiracional**, ya que estas alcanzan una media de 3,59 y 3,75 respectivamente. En ambos casos se acercan al 4 que es **casi siempre**, mientras que en las otras dimensiones, o sea, estimulación intelectual y consideración individualizada, la media es 3,08 y 3, que están más cercanos al 3 lo que se traduce en **a veces** por lo que el director, según la percepción de los docentes no les brinda, frecuentemente a sus colaboradores, la asesoría que les permita mejorar su labor educativa. Por otro lado los docentes creen que el director no brinda permanentemente, una atención personalizada a cada miembro de la comunidad educativa. No se le considera a cada profesor como una persona individual, sino que se estima al cuerpo docente como un conjunto homogéneo que comparte las mismas necesidades y perspectivas.

## CONCLUSIONES

Las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara son influencia idealizada y motivación inspiracional, puesto que los docentes aprecian que tiene un alto sentido del deber, lo que está por encima de cualquier interés personal, razón que lo hacen admirable y digno ejemplo a seguir. Los docentes se sienten orgullosos de ser dirigidos por esta persona y ven el futuro con mayor optimismo al considerar que los atributos del director permitirán el logro de los objetivos institucionales y del bienestar de la comunidad educativa.

El director de la institución educativa Domingo Savio de Talara ostenta la dimensión motivación inspiracional, porque tiene la capacidad de generar entre los docentes altos desempeños en su labor educativa. Así tenemos que frecuentemente consigue que los docentes realicen labores extras a sus funciones normadas por la ley y el Manual de Organización y Funciones del centro, debido a que el director ha sabido presentar una visión creíble y unos objetivos alcanzables para concretizarlos en los plazos establecidos. El entusiasmo desbordante del director es a raíz de que considera que los docentes son personas especiales convencidas de que tienen destrezas que no habían sido capaces de reconocer

El director de la institución educativa Domingo Savio tiene la percepción que posee todas las dimensiones del liderazgo transformacional, puesto que tiene la idea de que su actuar es el idóneo para dirigir al personal que tiene a su cargo. Considera que sus palabras y su actuar son coherentes conforme al ideario del centro educativo, que su

optimismo influye en el resto del personal, que constantemente le hace acompañamiento a sus dirigidos para mejorar su labor y esto es según las necesidades e intereses de cada uno, porque cree que cada persona es un caso diferente.

El director de la institución educativa Domingo Savio de Talara tiene algunas dimensiones del liderazgo transformacional, según la percepción de los docentes, a través de las cuales más que obligar a los docentes a realizar su labor, se dedica a buscar el compromiso de cada uno para con el ideario del centro educativo, enfatizando la idea de que cada miembro de la comunidad educativa es un líder y que puede aportar mucho más de lo que se podría esperar. Así mismo el director promueve un significado del trabajo que se articula con la visión realizable por el conjunto de personas que integran la organización.

Según la percepción de los docentes el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara posee la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional, porque los docentes consideran que tiene un alto sentido de integridad moral al ser coherente entre lo que dice y hace. Es una persona que afronta las situaciones difíciles que se presentan en el día a día, además comparte con su personal el reconocimiento del que es objeto por los logros obtenidos de la institución, considerando que estos son producto del trabajo mancomunado de sus integrantes, ya que está convencido que en la institución se comparte una misión común que orienta el camino a seguir.

Los docentes del nivel inicial son los que más admiran al director, porque se ha ganado su respeto debido a que consideran que le da más importancia al logro de los objetivos comunes, antes que a los individuales, lo que se evidencia en su forma de orientar el trabajo educativo, concatenando los valores y principios morales con su comportamiento y relación con el personal docente. Estos atributos le otorgan la autoridad y confianza suficiente para dirigir la institución educativa.

Los docentes del nivel secundario son los que sienten en mayor porcentaje que el director les transmite optimismo porque perciben que se tiene el convencimiento que los sueños e ideales de la institución son factibles en el futuro. Esto constituye una fuente de inspiración para mejorar su labor docente en el día a día y alcanzar la calidad educativa a la que aspira la institución.

Existen diferencias entre la percepción del director y la de los docentes respecto a las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en quien dirige la institución educativa. La autopercepción del director es que él posee todas las dimensiones del liderazgo transformacional, es decir, considera que su actuar es de acuerdo a una escala de valores que le permiten realizar su función en búsqueda del bien común, por eso es optimista respecto al futuro del colegio y orienta a los docentes de acuerdo a sus necesidades, considerándolos elementos importantes para el logro de las metas institucionales. Sin embargo los docentes piensan que en su director no predominan todas las dimensiones, puesto que hay algunas actitudes y comportamientos erráticos del líder que no permiten que la consideración individualizada y la estimulación intelectual sean percibidas como rasgos predominantes.



## **RECOMENDACIONES**

- a. Aplicar en otras investigaciones a cargo de la Universidad de Piura u otras universidades, otros instrumentos que midan la eficacia del director de la institución educativa para hacer una comparación entre la percepción de los docentes y director con los resultados que arrojen otros instrumentos.
- b. Realizar nuevas investigaciones al interior de la institución que recojan la percepción de otros miembros de la comunidad educativa, para conocer cómo se considera el actuar del director desde otras perspectivas.
- c. La Universidad de Piura puede desarrollar estudios experimentales con la aplicación de programas que promuevan el estilo de liderazgo transformacional para el logro de la visión institucional en el centro educativo.
- d. El Ministerio de Educación a través de la Unidad de Gestión Educativa Local debe promover en la institución educativa la capacitación y preparación de los docentes para asumir cargos directivos, de tal manera que puedan tener un mejor desempeño de sus funciones, así como una mejor relación con los demás miembros de la comunidad educativa.
- e. Realizar nuevas investigaciones en la institución educativa que contribuyan a identificar los factores por los que el director no es percibido como poseedor de algunas dimensiones del liderazgo transformacional.

- f. El Ministerio de Educación debe difundir el estilo del liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas, desterrando ideas relacionadas a que por el hecho de que el director es responsable ante el Ministerio de Educación, debe ser un líder enfocado solo en los resultados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Barriga, C. (2005). Investigación Educativa A. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bas, B. (2000) El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. Bilbao. DEUSTO.
- Basset, G; Crane, A y Walker, W. (1966). Directores para una escuela mejor. 2da edición. Madrid: Editorial Magisterio Español.
- Chiavenato, I. (2002). Administración. 3era edición. Bogota: MC Graw Hill.
- Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Gráfica Educativa.
- Isaacs, D. (1995). Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos. 3ª. Ed. Navarra: EUNSA.
- Ferreiro, P y Alcázar, M. (2002). Gobierno de personas en la empresa. Barcelona: Ariel.
- Fischman, D. (2000). El espejo del líder. Lima: UPC./El comercio.
- Fischman, D (2000). El camino del líder. Lima: UPC/El comercio.

- Manes, J. (2011). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: GRANICA.
- Mañu, J. (1999). Equipos directivos. Para centros educativos de calidad. Madrid: RIALP.
- Maureira, O.(2004). Liderazgo y eficacia escolar hacia un modelo causal. Santiago de Chile. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.
- McFarland, L; Senn, L y Childress, J. (1997). Liderazgo en Acción. Liderazgo para el Siglo XXI. Colombia: McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación. (2011). Manual de Gestión para directores de instituciones educativas. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2013). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima: MINEDU.
- Pérez, J. (1998). Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI. Bilbao: DEUSTO.
- Pérez, J (1998). Fundamentos de la dirección de empresas. 2da Ed. Piura: Universidad de Piura.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la Lengua Española. 22<sup>a</sup> Ed. Madrid: RAE
- Trahtemberg, L. ((2010). Los errores de los cuales aprendí. Lima: Ed.SM.
- Universidad César Vallejo. (2010). Maestría en Administración de la Educación. Gestión de Recursos Humanos. Trujillo: UCV.
- Zapata, J. (2009). Investigación Educativa Áulica. Aprendiendo a investigar en Educación. Piura: Instituto de Investigación y Promoción para el Desarrollo-UNP.

## WEBGRAFÍA.

- Bernal, J. (1997). Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa. Zaragoza <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/83626/080100014.pdf?sequence=2>
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. Universidad de Granada. Disponible en [http://www.textos Escolares.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201103070200190.U%20de%20Granada.Liderazgo\\_Mejora\\_y\\_Centros\\_Educativos.pdf](http://www.textos Escolares.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070200190.U%20de%20Granada.Liderazgo_Mejora_y_Centros_Educativos.pdf)
- Bolívar, A. (2014). Rol del directivo escolar: De la gestión administrativa al liderazgo pedagógico. Seminario internacional de Gestión escolar. Lima. Disponible en <http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=28153>
- Cáceres, C, Hernández, V y Vargas F. (2013). Liderazgo, autoridad y empatía según Max Weber. Artículo de internet. Gestipolis. Disponible en <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/liderazgo-poder-autoridad-y-empatia-segun-max-weber.htm>
- Chamorro, D (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Madrid. 946 pp. Disponible en [http://www.apce.pe/apadilla/upeu/liderazgo/factores\\_estilo.pdf](http://www.apce.pe/apadilla/upeu/liderazgo/factores_estilo.pdf)
- Chávez, M (2013). La influencia del liderazgo en el clima institucional, análisis de la PYME ecuatoriana. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf>
- Contreras, B. (2005). Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. 146 pp. Disponible en

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/125/CONTRERAS\\_PAREDES\\_BLANCA\\_MICROPOLITICA\\_ESCOLAR.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/125/CONTRERAS_PAREDES_BLANCA_MICROPOLITICA_ESCOLAR.pdf?sequence=1)

Flores, E. (2014). El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Piura. Piura. 106 pp. Disponible en [http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1868/EDUC\\_021.pdf?sequence=1](http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1868/EDUC_021.pdf?sequence=1)

Foraquita, A. (2014, noviembre 30) ¿Cómo influye el liderazgo sobre la calidad? (Web log post). Recuperado de <http://www.monografías.com/trabajos96/a-como-influye-liderazgo-calidad/a-como-influye-liderazgo-calidad.shtml>

García, J. (2013). Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de Bass y Avolio: caso de una empresa industrial química en coatzacoalcos, veracruz, méxico. Disponible en <http://xn--caribea-9za.eumed.net/modelo-rango-completo-bass-avolio/>

Leithwood, K.(1994) Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. (Conferencia) Centro para el desarrollo del liderazgo. Instituto de Estudios de Educación de Ontario. Disponible en <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre304/re3040200492.pdf?documentId=0901e72b81271016>

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación Fundación Chile. Disponible en <http://www.fundaciónchile.com/archivos/Libro-Liethwood.pdf>

Martínez, Y. (2011). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. (Tesis doctoral). Disponible [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ\\_CONTRERAS\\_YSRAEL\\_LIDERAZGO\\_SURCO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1)

- Mendoza, M y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de [http://www.soziolinguistika.eus/files/fitxategiernaskin/el\\_liderazgo Transformacionaldimensiones Impacto. pdf](http://www.soziolinguistika.eus/files/fitxategiernaskin/el_liderazgo_Transformacionaldimensiones_Impacto.pdf)
- Ruiz, G. (2011) Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. 190 pp. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/234704498/ruiz-cg#scribd>
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?. Unirevista. Disponible <http://aulavirtual.eaie.cvudes.edu.co/publico/lems/L.000.006.MG/Documentos/Anexos/Cap1/2.pdf>
- Thieme, J. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?sequence=1>
- Zayas, P y Cabrera, N. (2012). Liderazgo empresarial. La Habana. Disponible en <http://www.amazon.es/Liderazgo-Empresarial-Pedro-Manuel-Zayas/dp/3847351508>



# **ANEXOS**



## ANEXO 01

### Matriz de Consistencia

Problema de estudio	Sujeto de estudio	Variables/ categorías	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis
¿Qué dimensiones del liderazgo transformacional predominan en el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara?	Director	<p>Liderazgo transformacional del director</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia idealizada</li> <li>• Motivación inspiracional</li> <li>• Estimulación intelectual</li> <li>• Consideración individualizada</li> </ul>	Identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de la I.E. “Domingo Savio” de Talara.	<p>Describir las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de la I.E. Domingo Savio de Talar según la percepción de los docentes.</p> <p>Describir las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el director de la I.E. Domingo Savio de Talara según su propia percepción.</p> <p>Analizar las diferencias entre la autopercepción del director y la percepción de los docentes con respecto al estilo de liderazgo transformacional</p>	<p><b>H. General</b></p> <p>En el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara predominan algunas dimensiones del liderazgo transformacional.</p>

## **ANEXO 02**

### **Cuestionario aplicado a los docentes**

#### **Estimado docente**

Este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo del director en un centro educativo.

En este caso se refiere a las percepciones que usted tiene de la actuación del director en el centro.

No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del director con su centro.

Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales.

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## DATOS INICIALES

### 1. Tipo de gestión del centro educativo

- Estatal ( )
- Privada ( )
- Parroquial ( )

### 2. Nivel del centro educativo

- Inicial ( )
- Primaria ( )
- Secundaria ( )
- Inicial-Primaria ( )
- Primaria-Secundaria ( )
- Inicial-Primaria-Secundaria ( )

### 3. Nivel en el que labora

- Inicial ( )
- Primaria ( )
- Secundaria ( )

### 4. Sexo

- Masculino ( )
- Femenino ( )

### 5. Edad

- 20/30 años ( )
- 31/40 años ( )
- 41/50 años ( )
- Más de 51 años ( )

### 6. Experiencia docente

- De 1 a 5 años ( )
- De 6 a 10 años ( )

- De 11 a 15 años ( )
- De 16 a 20 años ( )
- Más de 20 años ( )

### 7. Mi experiencia con el/la director/a ha sido

- Menos de 6 meses ( )
- De 1 a 2 años ( )
- De 2 a 4 años ( )
- Más de 4 años ( )

### 8. ¿Ha tenido alguna vez algún cargo directivo?

- Sí ( )
- No ( )

**En caso positivo, indique los cargos (más relevantes) y el número de años que has estado:**

Cargo: \_\_\_\_\_

Años: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Años: \_\_\_\_\_

Las siguientes páginas contienen los ítems del cuestionario. Elija solamente una respuesta de las cinco posibilidades que le ofrecemos, rodeándola con un círculo.

Nunca 1	Pocas veces 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

*Rodee con un círculo la respuesta elegida*

MI DIRECTOR/A...	
1. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	1 2 3 4 5
2. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	1 2 3 4 5
3. No interviene hasta que los problemas se agravan.	1 2 3 4 5
4. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	1 2 3 4 5
5. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.	1 2 3 4 5
6. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	1 2 3 4 5
7. Está ausente cuando se le necesita.	1 2 3 4 5
8. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	1 2 3 4 5
9. Habla de forma optimista sobre el futuro.	1 2 3 4 5
10. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	1 2 3 4 5
11. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	1 2 3 4 5
12. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	1 2 3 4 5
13. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	1 2 3 4 5
14. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	1 2 3 4 5
15. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	1 2 3 4 5
16. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	1 2 3 4 5
17. Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.	1 2 3 4 5
18. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	1 2 3 4 5

Nunca 1	Pocas veces 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

19. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
20. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5
21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	1	2	3	4	5
22. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	1	2	3	4	5
23. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	1	2	3	4	5
24. Hace un seguimiento de los errores detectados.	1	2	3	4	5
25. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	1	2	3	4	5
26. Presenta una convincente visión del futuro.	1	2	3	4	5
27. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.	1	2	3	4	5
28. Evita tomar decisiones.	1	2	3	4	5
29. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	1	2	3	4	5
30. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	1	2	3	4	5
31. Me ayuda a mejorar mis capacidades.	1	2	3	4	5
32. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	1	2	3	4	5
33. Se demora en responder los temas urgentes.	1	2	3	4	5
34. Enfatiza la importancia de una misión común.	1	2	3	4	5
35. Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.	1	2	3	4	5
36. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	1	2	3	4	5
37. Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.	1	2	3	4	5
38. Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.	1	2	3	4	5
39. Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	1	2	3	4	5
40. Demuestra su autoridad.	1	2	3	4	5
41. Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.	1	2	3	4	5
42. Aumenta mis deseos de tener éxito.	1	2	3	4	5
43. Consigue que la organización sea eficiente.	1	2	3	4	5
44. Incrementa mi esfuerzo y motivación.	1	2	3	4	5
45. Lidera un grupo que es efectivo.	1	2	3	4	5

## CUESTIONARIO POR DIMENSIONES

### **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

#### **Influencia idealizada**

La influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder.

- 6.- Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.
- 10.- Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.
- 14.- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.
- 18.- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.
- 21.- Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.
- 23.- Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.
- 25.- Demuestra un sentido de autoridad y confianza
- 34.- Enfatiza la importancia de una misión común

#### **Motivación inspiracional**

En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores.

- 9.- Habla de forma optimista sobre el futuro.
- 13.- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.
- 26.- Presenta una convincente visión del futuro.
- 36.- Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.

### **Estimulación intelectual**

Considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución.

2.- Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.

8.- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.

30.- Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.

32.- Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.

### **Consideración individualizada**

En la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor.

15.- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.

19.- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.

29.- Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.

31.- Me ayuda a mejorar mis capacidades.

## **LIDERAZGO TRANSACCIONAL**

### **Recompensa contingente.**

El líder y el seguidor acuerdan qué debe hacerse para alcanzar la recompensa o evitar la sanción. Los seguidores continúan si sienten el intercambio transparente y las distribuciones otorgadas equitativamente.

- 1.- Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.
- 11.- Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.
- 16. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.
- 35. Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.

### **Dirección por excepción activa.**

El líder dirige su atención hacia los errores cometidos por un trabajador para tomar las acciones correctivas necesarias. Se enfatiza en el desempeño de cada trabajador (colaborador) el cual es monitoreado para encontrar sus errores.

- 4.- Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).
- 22.- Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.
- 24.- Hace un seguimiento de los errores detectados.
- 27.- Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.

## **LIDERAZGO LISSEZ FAIRE**

### **Dirección por excepción pasiva.**

El líder asume una actitud de espera en el error del trabajador (colaborador) para luego corregirle.

- 3.- No interviene hasta que los problemas se agravan.
- 12.- Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.
- 17.- Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.
- 20.- Demuestra que los problemas deber ser crónicos antes de actuar.

#### **Dejar hacer.**

- 5.- Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.
- 7.- Está ausente cuando se le necesita.
- 28.- Evita tomar decisiones.
- 33.- Se demora en responder los temas urgentes.

#### **Esfuerzo extra.**

- 39.- Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto.
- 42.- Aumenta mis deseos de tener éxito.
- 44.- Incrementa mi esfuerzo y motivación.

#### **Eficacia.**

- 37.- Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.
- 40.- Demuestra su autoridad.
- 43.- Consigue que la organización sea eficiente.
- 45.- Lidera un grupo que es efectivo.

#### **Satisfacción**

- 38.- Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.
- 41.- Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.

## **ANEXO 03**

### **Cuestionario aplicado al director**

#### **Estimado Director**

Este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo del director en un centro educativo.

En este caso se refiere a las percepciones que usted tiene de su propia actuación como directivo en el centro.

No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del director con su centro.

Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales.

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## DATOS INICIALES

### 9. Tipo de gestión del centro educativo

- Estatal ( )
- Privada ( )
- Parroquial ( )

### 10. Nivel del centro educativo

- Inicial ( )
- Primaria ( )
- Secundaria ( )
- Inicial-Primaria ( )
- Primaria-Secundaria ( )
- Inicial-Primaria-Secundaria ( )

### 11. Nivel en el que labora

- Inicial ( )
- Primaria ( )
- Secundaria ( )

### 12. Sexo

- Masculino ( )
- Femenino ( )

### 13. Edad

- 20/30 años ( )
- 31/40 años ( )
- 41/50 años ( )
- Más de 51 años ( )

### 14. Experiencia docente

- De 1 a 5 años ( )
- De 6 a 10 años ( )

- De 11 a 15 años ( )
- De 16 a 20 años ( )
- Más de 20 años ( )

### 15. Mi experiencia con el/la director/a ha sido

- Menos de 6 meses ( )
- De 1 a 2 años ( )
- De 2 a 4 años ( )
- Más de 4 años ( )

### 16. ¿Ha tenido alguna vez algún cargo directivo?

- Sí ( )
- No ( )

**En caso positivo, indique los cargos (más relevantes) y el número de años que has estado:**

Cargo: \_\_\_\_\_

Años: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Años: \_\_\_\_\_

Las siguientes páginas contienen los ítems del cuestionario. Elija solamente una respuesta de las cinco posibilidades que le ofrecemos, rodeándola con un círculo.

Nunca 1	Pocas veces 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

*Rodee con un círculo la respuesta elegida*

YO COMO DIRECTOR/A...	
1. Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos.	1 2 3 4 5
2. Proporciono a los demás formas nuevas de enfocar problemas.	1 2 3 4 5
3. No intervengo hasta que los problemas se agravan.	1 2 3 4 5
4. Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	1 2 3 4 5
5. Evito involucrarme cuando surgen temas importantes.	1 2 3 4 5
6. Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	1 2 3 4 5
7. Estoy ausente cuando se me necesita.	1 2 3 4 5
8. Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas.	1 2 3 4 5
9. Hablo de forma optimista sobre el futuro.	1 2 3 4 5
10. Hago sentir a los demás orgulloso/a de trabajar conmigo.	1 2 3 4 5
11. Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	1 2 3 4 5
12. Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir.	1 2 3 4 5
13. Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	1 2 3 4 5
14. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	1 2 3 4 5
15. Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	1 2 3 4 5
16. Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	1 2 3 4 5
17. Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.	1 2 3 4 5
18. Va más allá de mi propio interés por el bien del grupo.	1 2 3 4 5

Nunca 1	Pocas veces 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

19. Trato a los demás individuo más que como miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
20. Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.					
21. Me he ganado el respeto del profesorado por mi forma de actuar.					
22. Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas.					
23. Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo.					
24. Hago un seguimiento de los errores detectados.					
25. Demuestro un sentido de autoridad y confianza.					
26. Presento una convincente visión del futuro.					
27. Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos.					
28. Evito tomar decisiones.					
29. Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes.					
30. Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos.					
31. Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades.					
32. Sugiero nuevas formas de completar el trabajo.					
33. Me demoro en responder los temas urgentes.					
34. Enfatizo la importancia de una misión común.					
35. Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.					
36. Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.					
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los otros.					
38. Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias.					
39. Incito al resto a hacer más de lo que yo tenían previsto.					
40. Soy efectivo en representar mi mayor autoridad a los demás.					
41. Trabajo con el resto de una forma satisfactoria.					
42. Aumento en los demás sus deseos de tener éxito.					
43. Consigo que la organización sea eficaz.					
44. Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación.					
45. Lidero un grupo que es efectivo.					

## CUESTIONARIO POR DIMENSIONES

### **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

#### **Influencia idealizada**

La influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder.

- 6.- Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes
- 10.- Hago sentir a los demás orgulloso/a de trabajar conmigo.
- 14.- Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber.
- 18.- Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo.
- 21.- Me he ganado el respeto del profesorado por mi forma de actuar.
- 23.- Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo.
- 25.- Demuestro un sentido de autoridad y confianza.
- 34.- Enfatizo la importancia de una misión común.

#### **Motivación inspiracional**

En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores.

- 9.- Hablo de forma optimista sobre el futuro.
- 13.- Hablo entusiastamente acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.
- 26.- Presento una convincente visión del futuro.
- 36.- Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.

#### **Estimulación intelectual**

Considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución.

- 2.- Proporciono a los demás formas nuevas de enfocar problemas.
- 8.- Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas.
- 30.- Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos.
- 32.- Sugiero nuevas formas de completar el trabajo.

### **Consideración individualizada**

En la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor.

15.- Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.

19.- Trato a los demás individuo más que como miembro de un grupo.

29.- Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes.

31.- Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades.

### **LIDERAZGO TRANSACCIONAL**

#### **Recompensa contingente.**

El líder y el seguidor acuerdan qué debe hacerse para alcanzar la recompensa o evitar la sanción. Los seguidores continúan si sienten el intercambio transparente y las distribuciones otorgadas equitativamente.

1.- Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos.

11.- Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.

16.- Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.

35.- Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.

#### **Dirección por excepción activa.**

El líder dirige su atención hacia los errores cometidos por un trabajador para tomar las acciones correctivas necesarias. Se enfatiza en el desempeño de cada trabajador (colaborador) el cual es monitoreado para encontrar sus errores.

4.- Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)

22.- Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas.

24.- Hace un seguimiento de los errores detectados.

27.- Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos.

## **LIDERAZGO LISSEZ FAIRE**

### **Dirección por excepción pasiva.**

El líder asume una actitud de espera en el error del trabajador (colaborador) para luego corregirle.

- 3.- No intervengo hasta que los problemas se agravan.
- 12.- Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir.
- 17.- Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.
- 20.- Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.

### **Dejar hacer.**

- 5.- Evito involucrarme cuando surgen temas importantes.
- 7.- Estoy ausente cuando se me necesita.
- 28.- Evito tomar decisiones.
- 33.- Me demoro en responder los temas urgentes.

### **Esfuerzo extra.**

- 39.- Incito al resto a hacer más de lo que yo tenían previsto.
- 42.- Aumento en los demás sus deseos de tener éxito.
- 44.- Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación.

### **Eficacia.**

- 37.- Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los otros.
- 40.- Soy efectivo en representar mi mayor autoridad a los demás.
- 43.- Consigo que la organización sea eficaz.
- 45.- Lidero un grupo que es efectivo.

### **Satisfacción**

- 38.- Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias.
- 41.- Trabajo con el resto de una forma satisfactoria.