



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Estilo de Liderazgo Directivo de la I.E. de Jornada Escolar
Completa N° 15285 María Auxiliadora, Sullana-Piura. 2020**

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

Bety Llacsahuanga Chumacero

**Asesor(es):
Dr. Marcos Augusto Zapata Esteves**

Piura, julio de 2020



Aprobación

La tesis titulada “*Estilo de Liderazgo Directivo de la I.E. de Jornada Escolar Completa N° 15285 María Auxiliadora, Sullana-Piura. 2020*”, presentada por la Lic. Bety Llacsahuanga Chumacero en cumplimiento con los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa, fue aprobada por el asesor Dr. Marcos Zapata Esteves y defendida el 15 de julio de 2020 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Informante





Dedicatoria

A Dios por la vida y por cada una de sus bendiciones.

A mi familia, especialmente a mis hijos Carlos, Luis y Mateo por ser la razón que motiva mi superación y desarrollo personal y profesional.

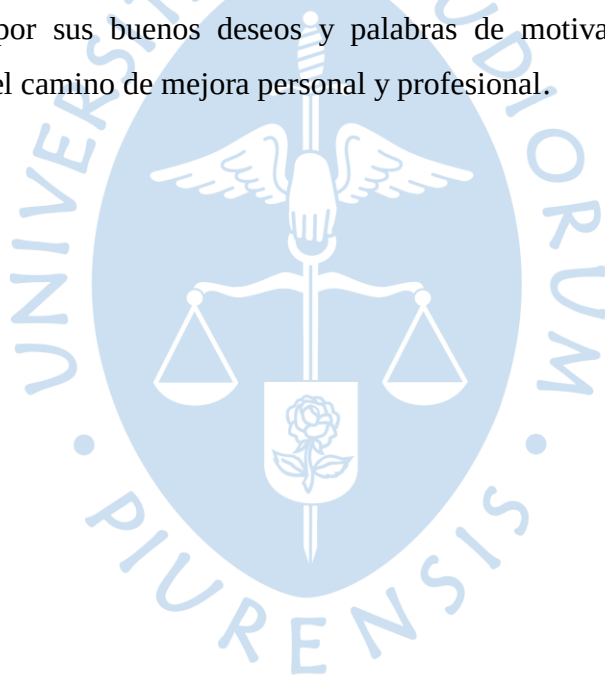
A mis padres y hermanos, que al ser mi apoyo y el soporte que ha promovido mi formación profesional, han forjado mi camino motivándome en cada instante de mi vida y en los proyectos emprendidos.





Agradecimientos

Mi agradecimiento a la Universidad de Piura por promover el desarrollo profesional y la formación ético moral de los maestros coadyuvando a mejorar la calidad educativa en el Perú. Igualmente, al profesor Dr. Marcos Augusto Zapata Esteves, por su paciencia, su orientación y asesoría en la elaboración de este trabajo y ser una fuente constante de consulta y guía en este reto de investigación; a mi amiga y compañera de trabajo Laura Adrianzén Barreto, por acompañarme en este camino de perfeccionamiento profesional y laboral; a mi familia, especialmente a mis hijos por comprender mis ausencias en casa y, por último, a mis jefes y amigos Mgtr. Miguel Ángel Lizano Troncos y Dra. Gloria Martínez Gonzales, quienes creyeron en mí y no dejaron de motivarme y brindarme las facilidades del caso para lograr culminar con esta investigación y finalmente a mis amigos especialmente a Enriqueta, Milagros y Rebeca, por sus buenos deseos y palabras de motivación constante que me estimulan a seguir en el camino de mejora personal y profesional.





Resumen Analítico-Informativo

Estilo de Liderazgo Directivo de la I.E. de Jornada Escolar Completa N° 15285 María Auxiliadora, Sullana-Piura. 2020.

Bety Llacsahuanga Chumacero.

Asesor(es): Dr. Marcos Augusto Zapata Esteves.

Tesis.

Magíster en Educación. Mención en Gestión Educativa.

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación.

Piura, 15 de julio de 2020

Palabras claves: Liderazgo / Liderazgo transformacional / Liderazgo transaccional / Liderazgo laissez faire

Introducción: La calidad del servicio educativo en las instituciones educativas debe garantizar las mejores condiciones que contribuyan en la adquisición de aprendizajes significativos por parte de los niños y adolescentes que estudian en nuestras escuelas, motivo por el cual se necesita a un directivo líder en su I.E., que a través de su estilo de liderazgo promueva entre sus colaboradores objetivos y metas comunes para mejorar los aprendizajes en un clima de armonía basado en la reverencia a la persona humana y a su dignidad. En este sentido nuestra investigación busca identificar los rasgos característicos del estilo de liderazgo Directivo de la I.E. N° 15285. "María Auxiliadora", Sullana partiendo de lo percibido por todos sus colaboradores.

Metodología: La investigación pertenece al paradigma positivista o llamado también empírico analítico con enfoque cuantitativo descriptivo. Método por el cual se postula saber, delinear e interpretar lo real de modo imparcial y verídico.

Resultados: Considerando las percepciones de los colaboradores hacia su directora, la presente investigación corrobora la hipótesis planteada, al tenerse como valor medio 4,00 predomina con mayor ocurrencia el estilo de liderazgo transformacional en la directora de la I.E. N° 15285 "María Auxiliadora", seguido por 2,93 del estilo transaccional y el laissez faire con 2,23. Así mismo es pertinente destacar que en la directora predominan las sub dimensiones consideración individualizada, centrándose en aquellos casos en los cuales no se logra las metas esperadas, carisma, sus colaboradores se sienten orgullosos de trabajar con ella, quien además goza de su respeto y estimulación intelectual destaca el hecho de buscar resolverlos de forma cuidadosa y ver ellos una oportunidad de aprendizaje.

Conclusiones: Ante la investigación realizada, se obtuvo como resultado el predominio del Liderazgo transformacional en su gestión, siendo la sub dimensión de mayor incidencia la consideración individualizada, seguida por las características o sub dimensiones de carisma y estimulación intelectual. Se identificó que la sub dimensión que predomina del liderazgo transaccional es dirección por excepción. Se establece también que la característica de mayor incidencia del liderazgo Laissez Faire o No Liderazgo es su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento.

Fecha de elaboración del resumen: 07 de julio de 2020

Analytical-Informative Summary

Estilo de Liderazgo Directivo de la I.E. de Jornada Escolar Completa N° 15285 María Auxiliadora, Sullana-Piura. 2020.

Bety Llacsahuanga Chumacero.

Asesor(es): Dr. Marcos Augusto Zapata Esteves.

Tesis.

Magíster en Educación. Mención en Gestión Educativa.

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación.

Piura, 15 de julio de 2020

Keywords: Leadership / Transformational leadership / Transactional leadership / Leadership laissez faire

Introduction: The quality of the educational service in educational institutions must guarantee the best conditions that contribute to the acquisition of meaningful learning by children and adolescents studying in our schools, which is why a leader in their IE is needed, who Through your leadership style, promote common goals and objectives among your collaborators to improve learning in a climate of harmony based on reverence for the human person and his dignity. In this sense, our research seeks to identify the characteristic features of the Executive leadership style of the I.E. N ° 15285. "María Auxiliadora", Sullana based on what is perceived by all her collaborators.

Methodology: The research belongs to the positivist paradigm or also called empirical analytical with descriptive quantitative approach. Method by which it is postulated to know, delineate and interpret the real in an impartial and truthful way.

Results: It was obtained that, from the perception of the collaborators towards its director, the present investigation corroborates the hypothesis raised, since having as average value 4.00 the style of transformational leadership predominates in the director of the I.E. No. 15285 "María Auxiliadora", followed by 2.93 of the transactional style and laissez faire with 2.23. Likewise, it is pertinent to highlight that in the director the individual dimensions sub-dimensions predominate, focusing on those cases in which the expected goals are not achieved, charisma, her collaborators are proud to work with her, who also enjoys her respect and stimulation Intellectual highlights the fact of seeking to solve them carefully and see them a learning opportunity.

Conclusions: Given the research carried out, the predominance of transformational leadership in its management was obtained, with the sub-dimension of greater incidence being individualized consideration, followed by the characteristics or sub-dimensions of charisma and intellectual stimulation. It was identified that the predominant sub-dimension of transactional leadership is direction by exception. It is also established that the characteristic with the highest incidence of Laissez Faire or Non-Leadership leadership is its presence has little effect on performance.

Summary date: July 7th, 2020

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1 Planteamiento de la investigación	3
1. Caracterización de la problemática.....	3
2. Problema de investigación	4
3. Justificación de la investigación	5
4. Objetivos de la investigación.....	6
4.1. Objetivo general	6
4.2. Objetivos específicos.....	6
5. Hipótesis de investigación	6
6. Antecedentes de estudio.....	6
6.1. Antecedentes internacionales	6
6.2. Antecedentes nacionales.....	9
6.3. Antecedentes Locales	11
Capítulo 2 Marco teórico de la investigación.....	13
1. Fundamentos teóricos sobre liderazgo.....	13
1.1. Teorías de los rasgos	13
1.2. Teoría centrada en la conducta del líder.....	13
1.3. Los enfoques situacionales o contingencia sobre liderazgo	14
1.4. El enfoque transformacional.....	14
1.5. Otros enfoques.....	15
2. Base conceptual sobre liderazgo	15
2.1. Delimitación del concepto liderazgo.	15
2.2. Líder	17
2.3. Cualidades del líder	17
2.4. Liderazgo Directivo.....	18
2.5. Liderazgo y competencias directivas.....	18
2.6. Conflicto y Liderazgo.....	19
3. Base conceptual sobre las dimensiones de la variable Liderazgo	19
3.1. Ausencia de Liderazgo o Liderazgo Laissez – Faire.....	20
3.2. Liderazgo Transaccional	22

3.2.1. Dimensión Recompensa contingente.	23
3.2.2. Dimensión Dirección por excepción	24
3.3. Liderazgo Transformacional	26
3.3.1. Dimensiones del liderazgo transformacional	27
3.3.2. Dimensión carisma	28
3.3.3. Dimensión estimulación intelectual	29
3.3.4. Dimensión inspiración.....	29
3.3.5. Dimensión consideración individual	30
Capítulo 3 Metodología de la investigación	33
1. Tipo de investigación.....	33
2. Diseño de investigación	33
3. Población y muestra de la investigación.....	37
3.1. Población	37
3.2. Muestra	37
4. Variables y dimensiones de investigación	37
4.1. Definición conceptual.....	37
4.2. Definición operacional	38
5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	38
5.1. Escala de evaluación.....	41
5.2. Validación.....	41
5.3. Confiabilidad	42
6. Procedimiento de análisis y presentación de los resultados	42
Capítulo 4 Resultados de la investigación	45
1. Contexto y sujetos de investigación.....	45
1.1. Descripción del contexto de investigación	45
1.2. Descripción de sujetos de investigación.....	48
2. Presentación e interpretación de los resultados de los estilos de liderazgo	51
2.1. Presentación e interpretación de resultados del estilo de liderazgo laissez faire, No liderazgo o Ausencia de Liderazgo.	53
2.2. Presentación e interpretación de los resultados del estilo de Liderazgo transaccional	54
2.2.1. Subdimensión recompensa contingente	55

2.2.2. Subdimensión Dirección por excepción.....	57
2.3. Presentación e interpretación de los resultados del Estilo de liderazgo transformacional.....	58
2.3.1. Subdimensión Carisma.....	60
2.3.2. Subdimensión Estimulación Intelectual	61
2.3.3. Subdimensión Inspiración	62
2.3.4. Subdimensión: Consideración Individualizada	64
3. Discusión de los resultados de la investigación.....	65
3.1. Dimensión Laissez Faire.	65
3.2. Dimensión Liderazgo Transaccional.....	66
3.2.1. Subdimensión: Recompensa contingente	67
3.2.2. Subdimensión: Dirección por excepción.....	67
3.3. Dimensión: Liderazgo Transformacional.....	68
3.3.1. Subdimensión: Carisma.....	68
3.3.2. Subdimensión: Estimulación Intelectual.	69
3.3.3. Subdimensión: Inspiración	70
3.3.4. Subdimensión: Consideración individualizada.	71
Conclusiones	73
Recomendaciones	75
Referencias bibliográficas	77
Anexos	81
Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación	83
Anexo 2. Matriz de consistencia del instrumento de investigación (CELID).....	84
Anexo 3. Ficha de validación de juicio de expertos.....	85
Anexo 4. Cuestionario de estilos de Liderazgo (CELID-S).....	89



Lista de tablas

Tabla N° 1.	Ejemplificación de rasgos del Estilo Laissez Faire (ausencia de liderazgo)	21
Tabla N° 2.	Características de Liderazgo Transaccional	25
Tabla N° 3.	Rasgos del Liderazgo Transformacional	31
Tabla N° 4.	Organización del personal de la I.E., según Tipo de trabajador y por sexo.....	37
Tabla N° 5.	Variable, dimensiones y sub dimensiones de investigación. Modelo Bass (1985).....	38
Tabla N° 6.	Variable, Sub dimensiones, Items e indicadores	39
Tabla N° 7.	Escala Utilizada en la Evaluación por Dimensiones y Niveles	41
Tabla N° 8.	Calificación global de validez del Cuestionario o instrumento de la investigación.....	42
Tabla N° 9.	Resultado de confiabilidad del Cuestionario.....	42
Tabla N° 10.	Ordenación del personal de la I.E. 15285 María Auxiliadora”	51
Tabla N° 11.	Organización de variable estilo de liderazgo y dimensiones	52
Tabla N° 12.	Escala de Likert utilizada	53
Tabla N° 13.	Valoración estadística de los indicadores de la dimensión Laissez Faire o ausencia de liderazgo.....	53
Tabla N° 14.	Valoraciones estadísticas de las sub dimensiones de liderazgo transaccional.....	54
Tabla N° 15.	Valores estadísticos de los Indicadores de la Sub dimensión “Recompensa contingente”	56
Tabla N° 16.	Valores estadísticos de la Sub dimensión “Dirección por excepción”	57
Tabla N° 17.	Valores estadísticos de las sub dimensiones del estilo de liderazgo Transformacional.....	58
Tabla N° 18.	Valores estadísticos de los rasgos de la sub dimensión “Carisma”	60
Tabla N° 19.	Valores estadísticos de los rasgos de la Subdimensión Estimulación Intelectual	61
Tabla N° 20.	Valores estadísticos de los rasgos de la Sub dimensión “Inspiración”	62
Tabla N° 21.	Valores estadísticos de los rasgos de la Sub- dimensión “Consideración individual”	64

Lista de figuras

Figura N° 1.	rganización de las dimensiones de la variable estilos de liderazgo.....	52
Figura N° 2.	Sub dimensiones del liderazgo Laissez faire (No Liderazgo).....	54
Figura N° 3.	Indicado del liderazgo transaccional	55
Figura N° 4.	Rasgos de la Subdimensión “Recompensa Contingente”	56
Figura N° 5.	Rasgos de la Dimensión “Dirección por Excepción”.....	57
Figura N° 6.	Rasgos del Estilo de Liderazgo transformacional	59
Figura N° 7.	Rasgos de la Subdimensión “Carisma”	60
Figura N° 8.	Rasgos de la Subdimensión “Estimulación Intelectual”	61
Figura N° 9.	Valores estadísticos de los rasgos de la Sub dimensión Inspiración.....	63
Figura N° 10.	Rasgos de la Subdimensión “Consideración Individual	64



Introducción

“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y convertirse en algo más, entonces eres un líder” (Quincy). Célebre frase del expresidente de estados Unidos, John Quincy Adams, en la cual muestra que ser líder es inspirar a otros con nuestras acciones a soñar, aprender, a hacer y a transformarse en alguien mejor. El líder es como una luz que ilumina a todos a su alrededor y que, a la vez, los guía hacia la consecución de unos objetivos comunes. De esta manera, surgen formas de liderazgo en las que se muestran ciertas características de las personas que hacen que sean motivo de orientación para el resto.

Es en este sentido nace el presente trabajo de investigación con la perspectiva de mostrar las características propias de los diversos estilos de liderazgo y determinar cuál o cuáles de aquellos se ajustan a nuestro grupo de análisis o muestra poblacional. Utilizando una metodología activa en la que a través de encuestas diversas se recoge información sobre las características de liderazgo de la directora de la institución según la percepción de los trabajadores de la misma. A partir de ello, corroborar la información a través del campo teórico para contrarrestarlo con la praxis del liderazgo.

Nuestra investigación tiene cuatro capítulos. En cuanto al capítulo primero, se inicia analizando e interpretando cifras estadísticas regionales y del país referente a logros de aprendizajes de los niños y adolescentes, así como su relación con la práctica del liderazgo del Directivo de la escuela y la convivencia escolar. Luego se buscan los antecedentes, se indaga y se citan estudios internacionales, nacionales y locales realizados y que guardan relación con nuestros objetivos y fines de investigación centrados en la identificación de los rasgos característicos de los tipos de liderazgo: Laissez Faire, Transaccional y Transformacional de la Dirección de una institución educativa y su influencia en los aprendizajes y convivencia escolar, a partir de la percepción de sus trabajadores.

En el capítulo segundo se tiene la teoría que sirve de fundamento a la aprehensión de liderazgo y los rasgos característicos de los tipos de liderazgo: Laissez Faire, transaccional y transformacional y de sus dimensiones y sub dimensiones en general.

En el capítulo tercero se desarrolla las estrategias metodológicas utilizadas en la investigación, delimitándose como única variable de estudio el estilo de liderazgo, tres dimensiones y siete sub dimensiones y se determinan las hipótesis de investigación.

En el cuarto capítulo se detallan los valores estadísticos, de forma descriptiva e inferencial para establecer su relación con los objetivos e hipótesis determinados. De forma similar se describen las características de los sujetos y del entorno de la presente investigación, los cuales se manifiestan convenientes para los fines planteados.

Ante ello, se dan a conocer los aportes de la investigación al mundo educativo para poner de relieve las características más importantes del liderazgo de una persona que ejerce la dirección de una escuela y que conlleva al éxito de esta organización que forma parte del sector educativo público.

Finalmente, la presente investigación es un camino abierto hacia próximos y futuros estudios que promuevan el liderazgo en pro del crecimiento de las personas y el desarrollo organizacional de instituciones educativas con el logro de mejores aprendizajes en sus estudiantes.

La autora.



Capítulo 1

Planteamiento de la investigación

1. Caracterización de la problemática

En el Perú, desde hace dos décadas, se vienen dando una serie de cambios que implican una transformación en las propuestas de trabajo que se implementan a nivel de sistemas de gestión ministerial, de organismos descentralizados de educación (DRE - UGEL) y fundamentalmente en nuestras escuelas, que son el contexto donde se forman las futuras generaciones de ciudadanos y profesionales del país.

Por ello es de vital importancia la diligencia de la convivencia escolar, que forma parte del clima organizacional, siendo en esta situación la I.E. el espacio donde se concretizan los esfuerzos y acciones por asegurar las mejores condiciones para el aprendizaje. Las instituciones educativas de hoy necesitan de cambios en los sistemas de enseñanza-aprendizaje, los cuales deben estar adecuadamente delineados y dirigidos o liderados por un sistema de gestión articulado, debidamente organizado, con proyección hacia futuro mediante una visión compartida, ejecutado y evaluado en función al alcance o no de los objetivos estratégicos planteados en su proyecto educativo institucional, que identifica a la escuela.

En este sentido, es importante conocer que estilo de liderazgo directivo caracteriza a la gestión de la I.E. Es de conocimiento general que la capacidad para gestionar la convivencia escolar se relaciona con el liderazgo de los equipos directivos de la escuela, en la medida que contribuyan a construir la capacidad interna de mejora del clima escolar, entendido este como “la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen en el contexto escolar [...] y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan” (Cornejo y Redondo, citados en Magendzo y Toledo, 2008: 53).

En el marco de la gestión escolar, en nuestro país no debe ser una utopía que las escuelas garanticen a los niños y adolescentes el derecho a acceder a una educación de calidad. Es el director o directora de la escuela quien debe hacerlo posible, orientando todo su trabajo al logro de esta meta. Así mismo, la gestión de la convivencia escolar significa comprender las relaciones sociales en su conjunto (individuales y/o colectivas de la I.E.), participar y tomar decisiones basadas en el respetar los derechos humanos y las diferencias y la orientación al bien común; sin embargo, las escuelas del Perú y la región en su mayoría carecen de calidad en el servicio educativo que brindan, atribuido a la falta de liderazgo de su personal directivo y jerárquico, originando como consecuencia, escuelas que presentan serias dificultades en la diligencia de la convivencia escolar y convertidas en un escenario donde todos los actores

educativos se encuentran enfrentados por diversas razones, lo cual evidencia la falta de condiciones adecuadas para el logro de los aprendizajes, estudiantes con deficientes aprendizajes y desmotivados por su formación y desarrollo personal.

Esta investigación se orienta a identificar los rasgos de los tipos de liderazgo que caractericen o predominen en la gestión directiva de la I.E. de Jornada Escolar Completa N° 15285 “María Auxiliadora” de la provincia de Sullana. Es importante reiterar que la diligencia del clima organizacional de la escuela es responsabilidad fundamental de su Directivo institucional, quien a la vez conforma su Comité de Tutoría y Convivencia Escolar y que en instituciones educativas JEC se cuenta con el apoyo profesional de un (a) psicólogo(a), labor que se verá favorecida o afectada por el tipo de liderazgo que ejerza el directivo en su gestión y por la percepción que tengan sus maestros y trabajadores administrativos en general en torno a los rasgos del liderazgo que observen en su directora y equipo directivo, lo que influirá positiva o negativamente en la convivencia escolar y en las características de la educación que se brinda como servicio y en el desarrollo de la organización.

Anderson (2010: 39-40), en su artículo sobre Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas, identifica las capacidades del ejercicio de un liderazgo positivo y real: “establecer direcciones, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la instrucción”, las mismas que se vinculan de forma lógica y se influyen mutuamente. Es importante citar que los actos relacionados a establecer direcciones influyen significativamente en los deberes, desempeños y motivaciones de los docentes orientados hacia el logro de la mejora escolar, el crecimiento personal del docente conectado con la mejora continua de sus competencias profesionales y finalmente los actos de reestructuración organizacional y la diligencia de la enseñanza están orientados a la mejora de la condición laboral de los maestros para un mejor logro de aprendizajes, en consecuencia se tendría una escuela que brinda un servicio educativo de calidad.

2. Problema de investigación

Considerando lo antes citado, nuestra investigación se orienta y direcciona por el cuestionamiento investigable que a continuación se plantea ¿Cuál es el estilo de liderazgo que caracteriza a la gestión directiva en la I.E. Jornada Escolar Completa N° 15285 “María Auxiliadora” de la Provincia de Sullana – Piura?

3. Justificación de la investigación

Robinson (2010) sostiene que la calidad y progreso en los resultados escolares de los alumnos se vincula al liderazgo efectivo del directivo. Concuerda con ello Leithwood (2009), quien en sus investigaciones refiere que el liderazgo es una función, un proceso por el cual algunos individuos movilizan y guían a los grupos hacia el logro de objetivos, es decir es un fenómeno social, que a la vez implica una finalidad y directriz, que es contextualizada y circunstancial.

La actuación de líder es ejercida principalmente por directivos (as) o profesores (as) y tiene un impacto verificable en el quehacer educativo. En este sentido, es importante argumentar la justificación de la presente investigación, la misma que resulta práctica, conveniente, relevante y novedosa.

Es conveniente y práctica porque el estudio permite conocer y valorar las características y rasgos propios del liderazgo directivo de la I.E. contexto de la investigación, a partir de la percepción que tienen sus docentes y administrativos y, a la vez, nos ayuda a identificar el estilo de liderazgo y su relación con la buena gestión del clima organizacional y la práctica educativa exitosa en esta escuela secundaria de jornada escolar completa.

Es relevante, puesto que los resultados que se obtengan en esta investigación pueden ser puntos de partida para otras investigaciones o investigadores que deseen profundizar y/o complementar el tema. El estudio, entonces, permitirá identificar limitaciones y/o deficiencias en el ejercicio del liderazgo directivo en busca de la mejora educativa y en pro de la calidad de la misma.

Es novedosa porque existen pocos artículos de investigación sobre los estilos de liderazgo del personal directivo en las Instituciones Educativas de Jornada Escolar Completa del nivel secundario del Perú.

Es pertinente porque brindará información muy valiosa de la gestión directiva de la I.E. “María Auxiliadora”, en torno a la aprehensión que poseen los docentes sobre los rasgos característicos del liderazgo de su directora. Asimismo, se conocerá la relación entre liderazgo directivo de la I.E. y la diligencia de la interrelación escolar favorable para el buen clima organizacional, orientados a la toma de decisiones y formulación de planes de mejora continua del servicio educativo.

En esta investigación se ha considerado necesario identificar los rasgos y tipo de liderazgo directivo que se ejerce en la institución educativa; por ello se recoge y sistematiza la información y, a la vez, se espera la mejora de la persona y la rectificación de errores

observados buscando favorecer el clima de la institución y el éxito del quehacer educativo en la escuela.

4. Objetivos de investigación

4.1. Objetivo general. Determinar el estilo de liderazgo que caracteriza a la gestión directiva en la I.E. JEC. N° 15285 “María Auxiliadora” de la provincia de Sullana.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar las características del liderazgo transformacional predominantes en la gestión directiva en la IE N° 15285 “María Auxiliadora” de la provincia de Sullana.
- Identificar las características del liderazgo transaccional predominantes en la gestión directiva en la I.E. N° 15285 “María Auxiliadora” de la provincia de Sullana.
- Identificar las características del liderazgo laissez faire predominantes en la gestión directiva en la I.E. N° 15285 “María Auxiliadora” de la provincia de Sullana.

5. Hipótesis de investigación

El estilo de liderazgo que caracteriza la gestión directiva en la I.E. J.E.C. N° 15285 “María Auxiliadora”, de la provincia de Sullana es de tipo transformacional.

6. Antecedentes de estudio

Según Fidias (2004), “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.104); se refiere, a los estudios en los cuales se manejen variables iguales o similares, se planteen fines parecidos, que orienten, que permitan establecer relaciones de comparación y ampliar marcos de pensamiento sobre cómo se abordó el problema en esa situación de estudio. En este sentido, se citan las investigaciones consultadas.

6.1 Antecedentes internacionales. Monárrez y Dipp (2016), en su tesis “El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo en el nivel básico”, plantearon como objetivos dos de interés para el presente estudio: la determinación del tipo de liderazgo directivo de las escuelas primarias del Sector Educativo N°15 de Durango y el analizar la relación que existe entre clima escolar y el estilo de liderazgo directivo identificado. La metodología empleada

para la consecución de tales fines, fue el método hipotético deductivo, conocido también como método de hipótesis, por que ninguna de las preposiciones científicas que experimenta consiguen certeza absoluta, en relación al tipo de paradigma en que se centró este estudio es el post positivista, el cual postula que la realidad no puede ser aprehendida en su totalidad. En el recojo de información se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario de tipo cerrado y de elaboración propia, conformado por 84 preguntas orientado a recoger información sobre las variables clima escolar y liderazgo directivo, se tiene que es un estudio de corte cuantitativo no experimental, descriptivo y correlacional. Identifica el nivel de percepción de los docentes en torno al clima escolar y el liderazgo de los directivos y cómo éste influye en el clima escolar contemplando variables sociales y demográficas. Entre las conclusiones a las cuales se arribó se considera relevante que los directores no asumen como una necesidad el valorar, reconocer y ofrecer una recompensa al esfuerzo de los maestros, en función de las variables liderazgo directivo y del liderazgo transaccional, asegurando que el liderazgo ejercido por los directivos de estas escuelas tienda a promover un clima de control.

En relación al liderazgo transformacional, los maestros sienten que sus directivos evidencian la práctica de valores ético morales en su actuar, que tienen la disponibilidad a asumir riesgos en la puesta en marcha maniobras para la mejora de la institución. Los maestros no se ven motivados con lo que hacen los directivos escolares. En tanto que los directivos manifiestan la consideración individual en concordancia a los caracteres y carencias de los maestros, con capacidad de escuchar y aconsejar de modo empático. Se dice que la relación personal es mejor que la parte profesional, que muestra debilidad fundamentalmente en la tutoría y en la estimulación para el desarrollo de las potencialidades de los maestros, quienes a su vez perciben que el clima va de ser abierto a cerrado y de forma continua.

Se tiene que el estilo de liderazgo de mayor ejercicio y práctica de los directores del sector educativo N° 15 de educación primaria del Estado de Durango es el liderazgo transformacional, los docentes advierten un clima escolar de control, no se encuentra una relación teórica normal, los directores evidencian dos tipos de liderazgo directivo (transaccional y transformacional) según las situaciones o circunstancias específicas que se les presenten, por último se proponen como líneas de investigación futura considerar dimensiones como los padres de familia, el personal directivo en conjunto, los alumnos y otros tipos de liderazgo que no fueron tomados en cuenta; así como definir un estilo específico de liderazgo acorde a la realidad del contexto; de tal forma, que las teorías

referidas a liderazgo y clima escolar no se superpongan y manifiesten conformidades extrañas.

La presente investigación y el estudio antes citado se relacionan en que se centran en los tipos de liderazgo y sus rasgos característicos abordados. De la misma forma, se establece una vinculación muy directa y relevante entre la advertencia del tipo de liderazgo que poseen los docentes y trabajadores administrativos de la institución educativa en el sentido que sirve como referente específico para que la Directora pueda conocer, comprender y orientar sus prácticas de gestión de tal forma que sean favorables en la diligencia de la convivencia en la escuela y para el avance continuo de los aprendizajes.

Romero (2016), en su tesis “Estilos de Liderazgo en Directores de Escuelas Primarias Públicas de la zona 078 de Yucatán”, se plantea por objetivos: Reconocer el estilo de liderazgo que evidencian los directivos e inferir la apreciación del ejercicio del liderazgo de la gestión directiva en las escuelas primarias de la zona escolar 078 de Yucatán mediante el análisis de los estilos de liderazgo. Después de recoger la información a través de el Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo 5X Corta y de procesarla llegó a concluir que los directores de esta zona ejercen liderazgo transformacional y transaccional combinado sin que predomine alguno en particular. Se observaron características propias del liderazgo transformacional en la tendencia del líder a demostrar actitudes carismáticas hacia su personal, como empatía con sus necesidades personales, apoyo y seguimiento tanto metodológico como de solución a problemas laborales, al igual que la promoción de sus habilidades personales.

Se observó características visibles de liderazgo transaccional en sistemas de reconocimiento y amonestación sobre el cumplimiento o incumplimiento de las funciones de los subordinados y que los directores presentan muy bajos niveles de liderazgo correctivo/evitador (Laissez Faire) de tal forma que los líderes se muestran comprometidos con las funciones propias de su cargo. Es importante citar que para futuros proyectos de investigación se recomienda recoger las opiniones de los seguidores de los líderes encuestados en el presente proyecto, para establecer comparaciones y correlaciones entre las percepciones de los líderes con las de sus subordinados y, por último, se sugiere integrar herramientas cualitativas como la entrevista y el focus group.

Esta investigación utilizó una metodología cuantitativa y descriptiva, al especificar y describir a las personas respecto a cómo se manifiesta en ellas el liderazgo a partir de la interpretación de datos recogidos en una encuesta. Su diseño investigativo es un diseño no experimental, la medición se realiza sin tener control alguno sobre sus variables. La

metodología y características antes citadas permiten establecer una relación de similitud de este estudio con nuestra propuesta de investigación, sin embargo hay que precisar que el instrumento utilizado en la recolección de la información difiere al nuestro, este estudio aplicó el Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo Forma 5X corta .

6.2 Antecedentes nacionales. Montalvo (2012), cita en la tesis “Percepción docente de estudios de liderazgo de Directores de Instituciones Educativas de secundaria de la Red N°1 Ventanilla”, que tiene por objeto determinar el estilo de liderazgo que tiene el mayor predominio en los directores de las instituciones educativas públicas del nivel de secundaria de la Red N° 1 de Ventanilla, a partir de la apreciación del docente. Del análisis y discusión de las valoraciones estadísticas que obtuvo a raíz de la sistematización de la información recogida aplicando el instrumento (Cuestionario CELID - S), concluyó que los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos con mayor ocurrencia regular son el Laissez faire y el transaccional.

Los docentes perciben en los Directivos evidencia de un nivel de valor medio de liderazgo, es decir que por lo regular no actúa, evita o evade asumir compromisos, obligaciones o tareas, en consecuencia representan a un líder pasivo y poco eficiente.

En esta investigación, se sugiere ejecutar estudios de igual similitud para el diagnóstico del contexto educativo real y la propuesta de habilidades de mejora continua para optimizar el desempeño del director, del docente así como el rendimiento de los alumnos utilizando los cuestionarios de recojo de información antes referidos en este estudio, con la finalidad de contar con datos medibles y precisos en el estudio analítico de peculiaridades educativas y ejecutar estudios experimentales considerando diferentes variables tales como el rendimiento escolar, desempeño laboral, convivencia escolar, entre otros. Finalmente, se sugiere que los directivos de las escuelas de gestión pública de la Red N° 1 de la UGEL Ventanilla deben asumir con responsabilidad los resultados a los cuales se arribó en este estudio con el fin de comprometerse en la mejora personal como líderes transformacionales forjando el cambio y la innovación.

Este estudio es una investigación tipo no experimental descriptiva, que busca determinar características propias de los estilos de liderazgo de los directores de las Instituciones educativas de gestión pública del nivel secundario considerando la apreciación docente de la Red N° 1 de Ventanilla. El instrumento que se utiliza en la investigación es el cuestionario de CELID-S, (Cuestionario de estilos de liderazgo), elaborado por (Castro, Nader y Casullo, 2004). Instrumento que permite de una u otra forma operativizar la teoría del liderazgo de

Bass (1985) y se desprende de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en su versión española elaborada por Morales y Molero, en 1995. El CELID se emplea en estudios de indagación e investigación, para obtener información referida a los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire y de sus dimensiones. La utilización de este instrumento nos permite establecer una relación entre la investigación citada y nuestro estudio. El CELID es un cuestionario que consta de 34 ítems, y en ambos casos ha sido aplicado en forma individual y colectiva en su formato S (Superior) por el cual el sujeto encuestado indica cuales de las características de la lista referidas al acto de ejercer el liderazgo advierte en su superior (Director) a la vez que comparten el mismo objetivo investigativo, la percepción de docente del estilo de liderazgo de los directores, en nuestro caso de una escuela de Jornada Escolar Completa que ofrece los niveles de inicial, primario y secundario bajo la conducción de una Directora Designada.

Changanaquí y Huapaya (2017), en su tesis “Estilos de Liderazgo Directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas”, tenía por objetivo determinar la relación o influencia entre el estilo de liderazgo del director y la calidad de la gerencia educativa a partir de la apreciación de los docentes de cuatro instituciones educativas públicas.

Concluyó determinando que, considerando lo percibido por los maestros en los cuatro colegios públicos, predominó con mayor ocurrencia el estilo transformacional y que en estas instituciones educativas la calidad de la gestión educativa en su dimensión sobre proceso enseñanza aprendizaje tiene un 98,3 % como nivel de desarrollo.

En esta investigación se determinó la existencia de una vinculación importante, con una relación positiva muy frágil con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y las características referidas a la calidad de la gerencia educacional, apoyo al desempeño del docente y convivencia escolar y, finalmente, se reconoce una vinculación positiva, importante, pero muy tenue entre el liderazgo correctivo/evitador y las características referidas a la calidad de la gerencia educativa, con una probabilidad de 0.00

Es una investigación básica, teórica, pura o fundamental que aporta al enriquecimiento del saber teórico, científico dirigido a descubrir fundamentos y leyes sin llegar necesariamente a la obtención de resultados de utilidad práctica, con un diseño de investigación no experimental, transversal y correlacional describiendo y relacionando de forma contextualizada dos variables. Por otro lado es una investigación que se relaciona con nuestra propuesta de investigación por la validez y confiabilidad de su marco teórico al abordar como una de sus variables el liderazgo del director, definiéndolo como la capacidad

singular que tiene la persona para influir en sus seguidores, que empoderados de las reponsabilidades de su trabajo son capaces de compartir tareas con ellos en la búsqueda y logro del bienestar siendo agentes transformadores de la realidad. Así mismo hace referencia a los estilos de liderazgo que abordamos en nuestra investigación.

6.3. Antecedentes locales. Flores (2014) en su tesis “El estilo de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura” refiere como propósito de investigación determinar el estilo de liderazgo de los Directivos de los Colegios Parroquiales de Piura y se concluyó diciendo que la mayoría los maestros de los colegios manifestaron que su Directivo ejerce un liderazgo transformacional y a la vez poseen rasgos de liderazgo instruccional.

Es importante precisar que en las organizaciones educativas de la muestra estudiada predomina con mayor incidencia el estilo transformacional y se encuentra con la menor proporción el estilo de No Liderazgo.

La investigación citada se enmarca en el paradigma positivista o llamado también empírico-analítico, racionalista o tecnológico, paradigma predominante en las Ciencias Sociales del campo educativo. La metodología utilizada es cuantitativa, la información de interés fue recogida a través de una encuesta, que permitió cuantificar estadísticamente los resultados obtenidos en torno a las variables: estilos de liderazgo y las características propias de cada estilo y valorar el comportamiento de los directivos en relación al estilo de liderazgo que ejercían en sus escuelas. El cuestionario fue validado en el año 2005 por Diana Judith Chamorro Miranda, en la tesis de doctorado por la Universidad Complutense de Madrid, España y por último los resultados fueron organizados con tablas de frecuencia y en gráficos estadísticos de barras.

Esta investigación guarda relación con nuestro estudio cuando cita como estilos de liderazgo, entre otros, los relacionados con los aportes del Psicólogo Bernard Bass : Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el Laisses Faire o No liderazgo buscando determinar los rasgos que predominan en los directivos de los colegios parroquiales de Piura, que constituyen nuestra muestra de estudio. Aportes que se inician en los conceptos de McGregor Burns. En ambas investigaciones se usa la encuesta para el recojo de información sin embargo el instrumento es diferente , como ya se ha citado líneas antes.

Ancajima (2015), en su tesis ”Diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del liderazgo en la buena gestión de la Institución Educativa”, refiere que el directivo de la I.E. “San Pedro Chanel” de la provincia de Sullana desarrolla una gestión adecuada y pertinente en su organización y que es necesario su estudio resaltando los rasgos que predominan en él.

El directivo es el líder capaz de fomentar el desarrollo organizacional y de cada uno de sus trabajadores fortaleciendo sus características personales así como sus potencialidades y competencias profesionales.

En el análisis de la información se concluye que maestros y no maestros identifican rasgos del liderazgo transformacional en la persona de su directivo, que influyen en su motivación, estimulación intelectual y consideración individual, así mismo reconocen que la recompensa contingente y Dirección por excepción activa, características propias del liderazgo transaccional se perciben en su director, aunque no de forma predominante, se presentan de acuerdo al contexto. Asimismo identificaron en su director la presencia de algunos rasgos del liderazgo Laissez faire como el esfuerzo extra, eficacia y satisfacción y que los rasgos de Dirección por excepción pasiva y el dejar hacer.

Los docentes muestran identificación con la institución, preocupándose por el éxito y logro de objetivos propuestos, teniendo conciencia de que una óptima dirección favorece las relaciones interpersonales de sus miembros, donde cada uno cumple un rol importante como elemento constitutivo de la organización a la cual pertenecen.

Los rasgos identificados en el directivo son características propias de un ente que fomenta el gobierno institucional enmarcado por la calidad educativa.

Esta investigación se centra en el objetivo de identificar los rasgos característicos más importantes de la Dirección General del C. P. M. "San Pedro Chanel", y su influencia en la buena gestión de la Institución. Por tal motivo, se utilizó como métodos e instrumentos, la aplicación de una encuesta tipo cuestionario y la entrevista a personas pertenecientes a la institución educativa y es una investigación de tipo descriptivo- cualitativa, con un paradigma de investigación objetiva interpretativa, analizando el contexto al cual pertenece la investigación y analizando las referencias bibliográficas sobre liderazgo y agentes educativos. Se utilizaron dos cuestionarios: uno aplicado al Director de la Institución y el otro dirigido al personal de la Institución (docentes y no docentes). Se aspira que los resultados que se obtuvieron aporte a la gestión de la institución de referencia y sea guía para futuras y posibles investigaciones en el ámbito del liderazgo directivo y de la mejora continua de la calidad del servicio educativo.

Es importante citar que esta investigación se relaciona con el estudio planteado al referirse a los rasgos de liderazgo de un directivo y su incidencia en el gobierno y desarrollo de una organización educativa. Así mismo en uno de sus instrumentos recaba información sobre los estilos de liderazgo abordados por nuestra investigación: liderazgo transformacional, transaccional y Laissez faire.

Capítulo 2

Marco teórico de la investigación

1. Fundamentos teóricos sobre liderazgo

Los estudios de liderazgo se sustentan en las teorías que se detallan a continuación:

1.1. Teorías de los rasgos. Enfoque que tiene su origen en la teoría del “gran hombre”, planteamiento basado en las diferencias personales que poseen los líderes, inteligentes, intuitivos, previsores, persuasivos, etc.

Al respecto, Yukl (1992) afirma que este enfoque indica los rasgos que debe poseer un líder para ocupar determinado puesto, pero no avisa el éxito de cada uno. Además, propone algunos rasgos característicos propios de un liderazgo efectivo como: tener elevado índice de energía, tolerancia frente al estrés, integridad, madurez emocional o control de emociones, etc. En esta línea, Avenecer (2015), cita siete rasgos asociados con el liderazgo eficaz: dinamismo y alta motivación de logro, deseos de dirigir e influir en los demás con responsabilidad, honestidad e integridad expresada en la coherencia entre lo que se piensa, habla y hace, autoconfianza y seguridad al tomar decisiones frente a sus colaboradores y la consecución de objetivos, inteligencia puesta en evidencia en el manejo del amplio conocimiento científico y técnico, en el análisis y síntesis de información y en la resolución de conflictos o problemas, y extroversión que se expresa en alegría, actividad, seguridad y facilidad para establecer interrelación social.

Enfoque, que partiendo del punto de vista investigador, dificulta sintetizar y valorar de forma específica y detallada los rasgos para reconocer a los líderes potenciales, en consecuencia no tiene mayor relevancia en este ámbito.

1.2. Teoría centrada en la conducta del líder. Para esta teoría, basada en el conductismo, lo que define al líder es su conducta motivo central de análisis cuando se trata de caracterizarlo. Para Lupano y Castro (2003), son dos categorías independientes las que definen las conductas de un líder. Por un lado, está la denominada estructura: conductas relacionadas con la tarea organizativa del trabajo, estructurar el ambiente laborales, asignar responsabilidades, tareas y funciones, etc., y, por otro lado, consideración: comportamientos cuyo objetivo principal son las interrelaciones entre el líder y colaboradores como: el respeto, la confianza y la convivencia laboral.

Para Yukl (1992) esta teoría tiene por fundamento el análisis de las conductas de cada individuo dejando de lado comportamientos específicos que los líderes emplean para ser efectivos frente a determinadas situaciones.

1.3. Enfoques situacionales o contingencia sobre liderazgo. Para este grupo de enfoques, el líder es consecuencia del entorno en el que se desenvuelve su capacidad de liderar y se enfoca en la variable situacional. Fiedler (1967), autor de esta teoría, donde la eficacia del líder está condicionada por la situación a la cual se enfrente y se encuentra determinada por: relaciones entre los integrantes del grupo, formas de atribuir tareas, poder de liderazgo y autoridad en determinados contextos. De allí que plantea dos tipos de líderes: unos referidos a las óptimas relaciones que se mantengan a nivel del grupo y otros, a las responsabilidades, donde hay una preocupación de que los trabajadores hagan bien las tareas.

Para Yukl (1992), estas teorías son muy genéricas; por consiguiente, difíciles de comprobar empíricamente.

1.4. El enfoque transformacional. En este enfoque, el líder genera motivación en los demás miembros quienes se sienten comprometidos y se involucran para alcanzar los objetivos de la empresa o institución por su rol mismo. Además, generan habilidades, autodesarrollo y también promueven el progreso de los grupos y organizaciones. En este modelo, el líder posee altos conocimientos sobre temas de interés y goza de preparación idónea para dirigir una institución u organización.

Bass y Avolio (1990) señalan como elementos fundamentales y propios del líder transformacional:

1. **La Influencia Idealizada (Carisma):** El líder tiene una mirada de la realidad compartida por su grupo, se siente que pertenece al grupo, seguro en sus decisiones, es admirado y respetado, distinguiéndose por tener un sello personal entre los demás.
2. **Consideración Individualizada.** Es aquel que diagnostica necesidades y capacidades en los miembros de su organización, delega funciones, promueve, retroalimenta y entrena para el crecimiento y fortalecimiento de las habilidades y capacidades de sus colaboradores.
3. **Estimulación Intelectual:** Según este componente, el líder fomenta la creatividad, revisa y analiza de una manera profunda los problemas. Es intuitivo y lógico en la solución de situaciones problemáticas, habilidad que le hace posible al líder desarrollar en sus

colaboradores recursos y estrategias que les permitan utilizar sus propias perspectivas frente a un problema.

4. Liderazgo Inspiracional: El líder promueve una visión compartida con el grupo dando lugar a que se consigan altos rendimientos y desarrollo en su organización. En este grupo, según Bass (1985) y Burns (1978), el líder es optimista, entusiasta, comunicativo y visionario de futuros realizables.

1.5. Otros enfoques. En los últimos tiempos, en el estudio del liderazgo existen otras corrientes como: La teoría del Procesamiento de la información del medio y conducta social propios de la psicología social y cognitiva, que analiza los roles de las percepciones y de hipótesis comprobadas referidas al liderazgo.

A esta teoría se suma la Teoría de liderazgo relacional, que según Graen y UhlBien (1995) se fundamenta en las interacciones que se dan entre líder y seguidores basadas en un trato justo, de confianza y el respeto entre líder y colaboradores originando resultados favorables contrarios a resultados negativos obtenidos caracterizados por relaciones formales y obligatorias.

Finalmente, se tiene la teoría llamada E- Leadership o de liderazgo electrónico (Avolio, Kahai & Dodge, 2001) surge como producto de la interacción entre las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y los propósitos del liderazgo. El entorno de las organizaciones actuales incorpora la innovación tecnológica.

Lupano y Castro (2003) la definen como un “proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información de avanzada con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones” (p. 7). Se relaciona el liderazgo con el progreso de las tecnologías y sus efectos en la persona, estilo de vida y convivencia con su entorno.

2. Base conceptual sobre liderazgo

2.1. Delimitación del concepto liderazgo. Sobre la definición de liderazgo, Lupano y Castro (2003) conceptualizan el liderazgo como un proceso natural de influencia entre el líder y sus seguidores y tal proceso de predominio se explica a partir de las características y comportamientos del líder, por las apreciaciones y atribuciones por parte de los colaboradores y por el entorno.

Sostienen, también que “el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros” (108)

Al respecto, hacen también un deslinde entre liderazgo y gerencia: El líder origina transformaciones sustentados en principios e ideales de perfección y el gerente por su lado, se orientan hacia lo formal y por objetivos basados en normas y reglamentos.

Para Yukl (2002), gestores o administradores reconocen el valor de la estabilidad, el orden y la eficacia en tanto que los líderes tienen en cuenta la flexibilidad, el descubrimiento y la adaptación.

Evans y Lindsay (2008) argumentan que un líder posee la capacidad y habilidad de ejercer predominio positivo en otras personas originando determinados comportamientos así como el logro de resultados importantes.

Para Moore, B. V (1927) es “el liderazgo consiste en la habilidad de inculcar la voluntad del líder en aquellos que son dirigidos y de inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación”. (p.124).

Para Bennis y Naus (2001) el liderazgo es un impulso central en una organización de éxito y que ayuda en el desarrollo de una nueva visión para el logro de una meta. Lo predominante en un liderazgo es ser capaz de influenciar y estructurar el trabajo entre los integrantes de una organización o institución.

En la misma dirección, Rost, J. (1991) examina el ejercicio del liderazgo como: “una interrelación de influencia entre líderes y seguidores que desean cambios reales, que al mismo tiempo son reflejo de sus objetivos mutuos” (p.102).

Chiavenato (2002) expresa que:

El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto. (p. 571)

Se puede observar que los autores antes citados destacan aspectos comunes en sus definiciones: Influencia del líder en el presente, con efectos a futuro, transformaciones

estructurales y compromiso de todos para su realización, logro de metas y objetivos propios y de la organización empresa de la cual forman parte y dirigen.

2.2. Líder. B. Raven y J. Rubin (1983) citados por Ayuso (2013), definen al líder: “como alguien que ocupa una posición en un grupo; es capaz de influir a los otros miembros de acuerdo con las expectativas de rol; y les coordina y dirige para mantener su integridad y alcanzar sus metas” (p.15). Es decir, ser líder implica: encaminar, conducir y encausar una organización. Debe dirigir las actividades, ordenar y establecer su manejo y representándola frente a otras instituciones.

Robbins y Coulter (2010) aseveran que

“líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. (p. 370). Alvarado (1996) expresa que “dirigir es convertir en propia y de máxima responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos personales; es integrarse al grupo de personas que nos han sido asignadas como colaboradoras” (p. 111).

2.3. Cualidades del líder. Al respecto, Ayuso (2013) identifica cuatro cualidades principales que identifican a los líderes:

1. Conciencia de uno mismo: los líderes evidencian cualidades como sinceridad y autenticidad, objetividad en sus emociones y convicción en los propósitos que los guía. Tienen una visión integral de una situación compleja y son intuitivos al tomar las decisiones más adecuadas.
2. Autogestión: demuestran autocontrol producto de su serenidad y objetividad necesarias para hacer frente a situaciones críticas. Son transparentes e inspiran confianza y credibilidad.
3. Conciencia social: Son empáticos al vincular a los seres humanos con sus impresiones o emociones. Escuchan con esmero y comprenden las circunstancias de los otros. Además, tienen recato social y son capaces de reconocer vínculos de poder y de discernir las relaciones comunitarias que definen y dan forma a la entidad.
4. Administración de relaciones: El líder motiva y sabe conducir a los demás miembros en función a un propósito previamente empoderado. Su ascendencia oscila entre su

capacidad de adaptación a cada miembro hasta el abrazarse de personas capaces de crear redes de colaboración y apoyo mutuo en la concreción de determinadas iniciativas.

2.4. Liderazgo Directivo: Se tiene que Uribe (2007), afirma “la evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico” (p. 150). En consecuencia, la práctica pedagógica del personal en una institución educativa es asociada a factores, de tipo económico, social, personal e institucional, pero se resalta también junto al clima organizacional, el liderazgo directivo. Al respecto, Rojas (2006) señala como una gestión exitosa cuando “los directores y directoras líderes coordinan las acciones de los centros de tal modo que los procesos de enseñanza y aprendizaje discurren sin quiebres” (p.36), afirmación corroborada por Arias y Cantón (2007) al señalar como el elemento de mayor relevancia en una organización el contar con líderes capaces y eficientes pues “el director es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional tal y como se desprende de los estudios sobre Calidad y Eficacia” (p. 231).

El liderazgo efectivo del director, manifiesta Hunt (2009), involucra “un conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir. Es necesario desarrollar programas para proveer a los directores las habilidades y competencias que les permitan a su vez proveer supervisión y apoyo efectivos para mejorar la escuela” (p. 3), en la misma línea, Rojas (2005), señala: “con un alto nivel de conocimiento profesional acerca de herramientas de liderazgo y gestión educativa, y al mismo tiempo, de atributos ejemplares tanto profesionales como personales” (p. 21)

2.5. Liderazgo y competencias directivas. Actualmente, el ejercicio del liderazgo directivo de una institución educativa se considera fundamental en el logro de aprendizajes significativos, pues una buena administración unida al ejercicio de un liderazgo transformacional trae consigo una educación de calidad. De allí la necesidad de un líder con capacidades requeridas para actuar de forma eficiente y eficaz en una organización escolar, como el poner en práctica una comunicación horizontal, la capacidad para resolver conflictos, ser empático, asertivo, inspirador para el logro de metas, promover espacios para que en forma individual y grupal se asuman los propósitos de la institución.

Por otro lado, la escuela debe construir un modelo donde se integren competencias conductuales que se relacionan estrechamente con las actuaciones y posturas laborales,

incorporando el trabajo en equipo y la naturaleza del trabajo y las llamadas competencias funcionales que tienen que ver con lo técnico y el puesto de trabajo. Este tipo de competencias se asocian a destrezas, habilidades y conocimientos propios de cada puesto en la institución de una organización.

2.6. Conflicto y Liderazgo. Cuando un problema es una barrera en la concreción de los propósitos y fines de la organización y no se resuelve eficazmente, es negativo o conflicto disfuncional. El conflicto es funcional cuando el desacuerdo y la oposición respaldan el logro de los objetivos de la organización. Esto afecta positivamente las decisiones de grupo llevando a cambios innovadores. En la actualidad, lo importante es saber cómo manejar los problemas en bien de la institución.

Los líderes deben tener una gama de habilidades para el manejo de conflictos. Esto va de la mano con la personalidad del líder y el estilo de liderazgo. No existe uno específicamente para todas las situaciones, es ahí donde las capacidades y las estrategias de los supervisores se ponen en acción. Avenecer (2015) cita los siguientes:

- Estilo evasivo. Se crea una situación de perder-perder de allí que el conflicto no se soluciona.
- Estilo complaciente. Ceder de manera pasiva a la otra parte. Se crea una situación de ganar-perder.
- Estilo impositivo: Ejercen la autoridad, amenazan, intimidan, y convocan a una decisión de la mayoría cuando saben que ganarán.
- Estilo negociador: se intenta resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de dar y recibir.
- Estilo colaborativo. Implica resolver el problema de manera asertiva, al buscar la mejor solución que sea aceptable para todas las partes. Este estilo conlleva a una verdadera situación de ganar-ganar.

3. Base conceptual sobre las dimensiones de la variable Liderazgo

Las dimensiones de la variable de la presente investigación se han elaborado en función a los tipos de liderazgo: Laissez - faire, Transaccional y Transformacional, entendiendo a los estilos de liderazgo como “las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (Cuadrado, 2001:134)

3.1. Ausencia de Liderazgo o Liderazgo Laissez – Faire. Es un estilo de liderar que otorga una libertad total para tomar decisiones en forma individual y grupal, participa en ellas lo solicita el grupo utilizando un escaso poder. Este líder evade su responsabilidad y no es firme en sus decisiones. En los grupos es llamado liberal. No se observa un desempeño en el trabajo de cantidad y calidad, con una marcada dosis de individualismo, disociación, descontento, provocación y escaso respeto por el líder, quien es olvidado frecuentemente. Es un líder que no lidera, abandona su responsabilidad como líder (Bass & Avolio, 1994). Se conoce que líderes de estilo Laissez faire no intervienen, rara vez se involucran en la toma de decisiones y ofrecen una orientación mínima o nula. Es un estilo que se caracteriza por que sus seguidores o colaboradores no cuentan con la dirección de su líder.

Alvarado (1996), refiere que liderazgo “depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para alcanzarlos” (p. 51). Al hacer una síntesis, este liderazgo Laissez - faire presenta una carencia de liderazgo: ausencia y demora de decisiones, las tareas y deberes del líder no los toman en cuenta. Un líder de estilo Laissez Faire concede a sus seguidores una absoluta libertad, quienes laboran solos y de forma independiente solucionando situaciones problemáticas y asumen el tomar decisiones. Su rol está orientado a facilitar medios y mecanismos para hacer las tareas dejando de lado la inspección y la verificación de los procesos. Es el líder que se niega a asumir compromisos por las acciones de sus colaboradores ni de sus consecuencias, posterga las decisiones, no orienta ni guía a los seguidores en la satisfacción de sus necesidades e intereses, tampoco les facilita información o herramientas necesarias para la ejecución de sus tareas, por lo que se hace necesario de seguidores profesionalmente bien empoderados.

El estilo laissez faire generalmente conduce a niveles muy bajos de productividad, los seguidores o colaboradores no sienten que sus esfuerzos y labor desempeñada sea reconocida, por lo que terminan trabajando por debajo de sus capacidades y potencialidades logrando resultados poco favorables para la institución o empresa de la cual forman parte.

La práctica de este estilo de liderazgo en una organización tiene ventajas y desventajas, el líder que lo ejerce puede ser pródigo e inactivo dejando que las cosas sucedan sin su participación, desempeñando un rol donde “hace y deja hacer”, son los trabajadores o seguidores quienes tienen el poder por ser profesionalmente competentes, capaces de tomar decisiones difíciles, se vuelve un problema cuando los trabajadores o seguidores no poseen la capacidad de conducirse por sí solos. Este liderazgo no es muy viable, en una organización es necesario que haya orden y alguien quien lo imponga, ante una situación de conflicto no sería sencillo hallar una solución frente al predominio de individualismo sin el

conocimiento y experiencias necesarios, a las rivalidades que pudieran tener lugar entre los trabajadores o colaboradores lo que significaría un riesgo o barrera para el logro de metas y objetivos organizacionales. El *laissez-faire* no está asociado al estilo de liderazgo transformacional o transaccional, sino a la ausencia de ambos. Se caracteriza por evitar tomar cualquier tipo de acciones frente a situaciones problemáticas, y por no prestar atención a sus seguidores (Bass, 1990; Humphreys, 2001; Bass et al, 2003). Es necesario precisar que el estilo *laissez-faire* (o delegación en algunos contextos) puede ser eficaz en determinada situación y contexto, teniendo en cuenta que las personas no tienen la misma disposición o naturaleza para la automotivación; así como para proponer plazos para la ejecución y entrega de tareas y ocupaciones. Existe un vínculo entre los atributos naturales de la persona para contraer o adjudicarse la responsabilidad de la tarea u ocupación en sí misma, ante la falta o carencia de acciones de control y supervisión, se corre el riesgo con mayor probabilidad de que los seguidores o colaboradores no hagan propios el compromiso y responsabilidad referidos a los efectos, resultados y atributos de su trabajo, al respetar tiempos o plazos acordados. A ello podría sumarse que cuando se realicen trabajos en equipo o grupo los seguidores o colaboradores evidencien desconocimiento sobre sus funciones, siendo posible que bajo estas circunstancias los grupos o equipos se caractericen por la falta de cohesión, firmeza y desinterés de sus integrantes. .

El *laissez-faire*, expresión francesa que significa “dejar que las cosas sigan su propio curso”, puede ser un estilo útil en circunstancias en las cuales es una necesidad, incentivar, promocionar y fomentar la motivación que nace de la propia persona de hacer algo sin necesidad de estímulos externos y la autodeterminación en los colaboradores; quienes deben contar con la suficiencia, pericia y facultades profesionales y personales requeridas para desempeñarse en los roles y tareas asignadas propias del trabajo

Tabla N° 1. Rasgos distintivos del Estilo Laissez Faire (ausencia de liderazgo)

Rasgos	Ejemplo
No evidencia presencia en el Ejercicio de liderar	Directivo no manifiesta disponibilidad para atender a los docentes
Se inhibe en la toma de decisiones.	Directivo de la escuela posterga frecuentemente decisiones como designar un nuevo Coordinador de TOE y Responsable de Convivencia Escolar que cumplan con los reporte y tiempos de atención de los casos en Plataforma SISEVE.

Tabla 1. Rasgos distintivos del Estilo Laissez Faire (ausencia de liderazgo) (Continuación)

Cede voluntariamente sus responsabilidades	El director renuncia a sus deberes.
Se exime de asumir una posición frente a distintas situaciones	El director no es empático con los problemas de los docentes.
No promueve la formación de sus colaboradores	Directivo no fomenta ni facilita una sólida capacitación y actualización de sus docentes

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Liderazgo Transaccional. Estilo de Liderazgo que tomando como referencia a Jimeno (1995) se centra fundamentalmente en tareas y transacciones acordadas entre el director y sus seguidores. El líder transaccional garantiza las condiciones de trabajo mientras que sus seguidores orientan su actividad hacia el logro de las metas previamente determinadas.

El ejercicio del liderazgo de tipo transaccional según Hellriegel y Slocum (2004), fomenta la práctica eventual del uso de premios para motivar y dirigir a los seguidores o colaboradores, lo que se complementa con los aportes de Bolívar (2001, p.17), quien refiere que “la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, coste-beneficio)”. El líder transaccional promueve el trabajo, la participación, desempeño y logros de sus empleados o seguidores a través del estímulo o la recompensa, identificando sus carencias y perspectivas para actuar considerando un sistema de premios y castigos. El liderazgo transaccional permite un trabajo objetivo, puntual, la obtención de beneficios es puntual y rápida. Los empleados sienten que su esfuerzo es valorado y por eso se premia su trabajo, sin embargo este estilo limita la innovación y creatividad, no se logra establecer buenas relaciones interpersonales entre el líder y sus trabajadores, el empleado brinda sus servicios en función al cumplimiento de metas y tener contento a su líder sin que interese la satisfacción de sus deseos.

En síntesis los líderes de estilo transaccional manifiestan disponibilidad para la negociación o transacción, pueden ser sancionadores si no hay logro de resultados esperados por no haberse cumplido con los deberes, rasgo que es denominado como: Dirección por excepción. En algunas oportunidades tienden al autoritarismo, requieren ser competitivos en la organización de las personas, conducción de la capacidad humana, gestión de recursos en general para el logro de objetivos y metas trazadas con eficiencia, en la optimización del tiempo y la toma de decisiones en entornos y situaciones difíciles y complejas.

En este estilo de liderazgo se ubican dos subdimensiones que abordaremos de forma independiente.

3.2.1. Dimensión Recompensa contingente. Consiste en intercambiar recompensas previamente definidas con esfuerzo y resultados y se da entre el líder (directivo, gerente, jefe) y su seguidor (colaborador, trabajador, empleado). Se negocia el tipo de tarea a realizar y la recompensa a obtener después de haberla realizado de forma exitosa. Dicho de otra forma las recompensas constituyen una transacción constructiva y eficaz, motivadora para los colaboradores o seguidores. Sosik y Jung (2010) hacen referencia a que el líder asigna tareas, define recompensas y elogia a sus colaboradores por haber alcanzado las metas. Los colaboradores son reconocidos en función al trabajo correctamente realizado y penalizados cuando no se logran los resultados deseados.

El líder transaccional relaciona el objetivo a las recompensas, aclaran las expectativas o las posibilidades de lograr algo, gestionan los recursos necesarios, determinan objetivos específicos, cuantificables, realistas y consensuados, proponen diversas clases de recompensas que garantice un desempeño exitoso en los tiempos y plazos planificados.

La recompensa contingente se asume como la esperanza y seguridad del líder en una serie de acuerdos o convenios, técnicas, actividades y estructuras de premio y castigo a cambio del logro de resultados deseados. El uso de recompensas puede ser útil y pragmático en determinadas circunstancias y contextos (Antonakis, 2003; Bass & Riggio, 2006). Actualmente no se cuenta con evidencias concretas referidas a beneficios a largo plazo de las recompensas contingentes. Sugerimos a los líderes verdaderos que utilicen las recompensas por periodos de tiempo de extensión considerable combinen conductas y características propios del Liderazgo Transformacional, considerando los aportes de Avolio y Bass (1991).

Resumiendo, la recompensa contingente es una característica del liderazgo transaccional, por la cual el líder otorga premios o recompensas a sus colaboradores cuando logran sus objetivos deseados o manifiestan el esfuerzo que se requiere para alcanzar los resultados y metas propuestos. Se motiva a los colaboradores con premios y sanciones; se detalla y determina con precisión una estructura orgánica de mando que influye en el trabajo eficiente; los subordinados tienen por objetivo y finalidad dar cumplimiento a lo requerido por su líder, quien crea, diseña y utiliza estrategias de monitoreo, comunicación y de recompensas, contemplando el uso de las sanciones o castigos, lo que pone de manifiesto la influencia conductista inherente al estilo de liderazgo transaccional.

El líder determina las necesidades de los trabajadores y de acuerdo a ello, hace una negociación entre las necesidades colectivas y las necesidades individuales de cada trabajador, en mérito a lo cual procederá a reconocer y premiar o sancionar de acuerdo al cumplimiento de los objetivos trazados.

3.2.2. Dimensión Dirección por excepción. La gestión por excepción se fundamenta en los procedimientos vinculados a la inspección y verificación de modelos, patrones, lineamientos políticos y probables modificaciones de dirección. El líder asume y adopta decisiones correccionales previo o después del origen de un problema. Expresado en otros términos, se tiene que la intervención del líder tiene lugar únicamente cuando se incumplen los patrones o modelos, guardando similitud con el razonamiento de Sosik y Jung (2010), "no arreglar las cosas que no están rotas".

La gestión por excepción, es un estilo de liderazgo que se puede descomponer en: activa y pasiva. La Dirección activa por excepción, estilo que se caracteriza por la enérgica supervisión del líder hacia sus seguidores y acciones que realizan con el objetivo de prever algún tipo de cambio de conducción deseado y adoptar medidas de prevención a fin de evitar la aparición de situaciones que pueden representar problemas o dificultades. (Bass & Riggio, 2006). En cambio la dirección pasiva por excepción pone en escena conductas propias del líder que está a la espera pasiva y expectante del surgimiento de situaciones problemáticas antes de adoptar estrategias y acciones necesarias para darles solución. Esta dimensión muestra el menor índice de conducta participativa. En síntesis la dirección por excepción se pone en práctica con la finalidad de prever (Activo) y corregir (Pasivo) posibles situaciones problema. Los académicos de este estilo de liderazgo, antes citados, consideran que no son comportamientos que muestren un liderazgo efectivo.

La dirección por excepción activa es una característica de liderazgo transaccional, que se expresa en un líder que se adelanta a todo tipo de cambio de dirección ante lo deseado o establecido como modelos, contempla las acciones, técnicas y mecanismos previos y necesarios para tener a los seguidores en línea recta con patrones definidos. Este rasgo pone de manifiesto la utilización del control y castigo, como consecuencia de no haber cumplido metas y fines. El líder los utiliza como técnica o estrategia para el cambio de actitudes y conductas de los colaboradores. Es necesario indicar que el uso reiterativo o abuso de estos mecanismos coercitivos originan deterioro en los colaboradores, lo que se refleja en actitudes defensivas y reacias a la gestión mellando el clima organizacional, en un entorno

invadido por la manipulación, la desestimación de las personas. En efecto el líder transaccional determina y precisa las reglas y preceptos para ser acatados, se ordena que la sanción o penalización a los colaboradores debido al incumplimiento de dichas reglas y preceptos. El líder crea su estructura organizacional para verificar y controlar activamente los cambios de dirección a lo normado y acordado, lo omitido o equivocado en las tareas de los colaboradores, realizando las acciones que subsanen el error oportunamente (Bass y Riggio, 2006).

La dirección por excepción pasiva significa no estar involucrado y dejar actuar a los demás, frente a los cambios de dirección o errores que se produzcan tomar las decisiones y acciones para la corrección correspondiente. El líder se abstiene de interferir en los problemas sencillos sino que interviene hasta que se tornan complicados desde su óptica (Bass y Riggio, 2006). El líder adopta acciones de corrección al término de la tarea, aplica mecanismos de control para reconocer discrepancias con lo deseado y modelado, la relación entre el líder y sus colaboradores es impersonal. Es necesario referir que si el líder tuviese buenas relaciones interpersonales con sus seguidores, los castigos o sanciones serían innecesarios. Es en un clima organizacional basado en la confianza, respeto a los derechos humanos y mediante las relaciones interpersonales que se forman las personas.

En síntesis, liderar una institución educativa por excepción pasiva puede ser exigible y eficaz en algunas situaciones específicas, como por ejemplo cuando la seguridad es de importancia medular. Hay intervención del líder sólo cuando hay que hacer correctivos o cambios en las conductas de los seguidores. Así mismo el líder debe procurar aplicar la gestión por excepción activa siempre y cuando esté a cargo de un número elevado de seguidores que le reportan de forma directa (Bass y Riggio, 2006).

Tabla N° 2. Características de Liderazgo Transaccional

Conducta / Componente	Rasgo	Ejemplificación
Recompensa contingente	Premiación eventual	Director condecora a los docentes ganadores en Concurso de Slogan por la Paz con una laptop
Gestión por excepción (activa)	Formula respuesta ante el incumplimiento de las normas tan pronto como le sea posible.	Director sanciona al docente por firmar erróneamente el diario de asistencia antes de dialogar con el docente.

Tabla N° 2. Características de Liderazgo Transaccional (continuación)

Gestión por excepción (pasiva)	Responde ante el incumplimiento de las normas frente a los estándares cuando es estrictamente necesario.	El directivo sanciona cuando dos docentes, debido a sus constantes inasistencias estudiantes y padres de familia se revelan por la pérdida de clases y denuncian ante UGEL.
--------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Liderazgo Transformacional. Gimeno (1995) “El liderazgo de transformación se centra tanto en las tareas como en las personas, exigiendo del director la concepción y comunicación de una nueva visión del conjunto de la organización”. (p. 20)

La característica fundamental que el líder transformacional que manifiesta es “la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas” (Salazar, 2006, p.5), otro rasgo característico es el vinculado a la teoría del efecto cascada o dominó, de allí que Mendoza y Ortiz (2006) refieren que este estilo de liderazgo: “ Tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, los cuales se encargarán a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario” (p.132).

Considerando a Maureira (2004, p. 4), Bass, perito que nos refiere, que este liderazgo está “formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica”.

Al respecto, Hellriegel y Slocum (2004) ofrecen una síntesis sobre este tipo de liderazgo: El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada. El liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo. (p. 277)

Para Bass (1998) los líderes transformacionales crean condiciones para que sus seguidores afronten en forma exitosa conflictos o situaciones difíciles garantizando firmeza y resistencia. Estilo que es útil en situaciones de cambio o transición en la gestión. En cambio, la presencia de un liderazgo transaccional es considerado en situaciones estables.

Siguiendo a Bass (1989), este tipo de liderazgo repercute en forma significativa en sus seguidores; pues genera una motivación intrínseca al hacer que los individuos, más de los que podían hacer; al respecto, Burns planteó en 1978, la coexistencia de los estilos transaccional y transformacional, denominado en 1995 por Bass el transformacional operativizado.

Producto de todos los cambios vividos por la sociedad, organizaciones económicas, educativas, el liderazgo transformacional aparece como un nuevo enfoque del ejercicio del liderazgo, ejercido por aquella persona que es capaz de transformar a la organización en momentos actuales; a partir de la participación y flexibilidad, dando importancia al ser humano, a partir de sus conocimientos teóricos básicos: su visión, cultura y compromiso; lo que permitirá afrontar cambios propios de la dialéctica de las organizaciones.

Para Bass (1998) los líderes transformacionales crean condiciones para que sus seguidores afronten en forma exitosa conflictos o situaciones de tensión brindando serenidad, confianza y tolerancia. Este estilo es útil en situaciones de cambios o transición en la gestión. En cambio, la presencia de un liderazgo transaccional es considerada para situaciones estables.

3.3.1. Dimensiones del liderazgo transformacional. Estilo que presenta cuatro extensiones. El líder de estilo transformacional manifiestan: a) carisma, son vistos como guías a seguir por sus patrones de moral y aspiran que sus colaboradores se caractericen por valores morales similares. Demuestran coherencia en sus actos aún con el paso de los años, son líderes que junto a sus colaboradores avanzan juntos, asumiendo y compartiendo situaciones de riesgo o peligro. El experto Northouse (2016), nos refiere que “una persona se compromete con los demás y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y moralidad tanto en el líder como en el seguidor”, con el transcurso del tiempo los colaboradores se compenentran con el enfoque del su líder y trabajan para apropiarse de él. (p.184)

EL líder transformacional promueve la b) estimulación intelectual, exhorta a sus colaboradores a desarrollar su creatividad e innovación y a proyectar su pensamiento por encima del como se acostumbra a realizar las tareas. Es un tipo de líder que motiva a los colaboradores a cuestionarse y a repensar otras soluciones posibles para dificultades o situaciones problema existentes con anterioridad (Avolio, 2011; Bass, 1985; Northouse, 2016). EL líder transformacional expresa c) inspiración, ponen de manifiesto pasión y esperanza, dan aliento e impulsan a sus colaboradores delimitando grandes perspectivas. Exhortan a los colaboradores a visionar el porvenir más allá de los prototipos habituales, el líder transformacional asume un íntimo compromiso con su institución o corporación. (Avolio, 2011; Bass, 1985; Northouse, 2016).

El líder transformacional delimita la d) consideración individualizada, se centra en los seguidores como individuos, comprendiendo las carencias individuales para el éxito y el desarrollo. Generalmente son considerados consejeros y guías. Se esfuerzan con laboriosidad para brindar espacios y posibilidades de ilustración a sus colaboradores en un contexto educativo y de ayuda. Promueve la dirección por responsabilidad y diálogo. Los colaboradores se reconocen responsables, implicados pero no vigilados, confiados en su líder (Avolio, 2011; Bass, 1985; Northouse, 2016).

3.3.2. Dimensión carisma. El líder transformacional actúa como un modelo ideal y atractivo para sus colaboradores. El carisma o consideración individualizada es un elemento emocional de este tipo de liderazgo (Day y Antonakis, 2012). Se explica como una manifestación de atraer y despertar interés, así como la manifestación de características que alientan a ser (Bass, 1985). El líder transformacional se le llama líder carismático, demuestran seguridad, esperanza, principios éticos y valores morales, son confiables y seguros en la toma de decisiones. Los colaboradores se compenetran con estos líderes, los convierten en sus prototipos, en seres dignos de imitar, admirar y honrar. Brown y Treviño, (2006) argumentan que el elemento carisma del liderazgo transformacional se vincula íntimamente con los rasgos estructurales del liderazgo ético, que genera confianza respeto y un clima de trabajo muy favorable. El carisma es un elemento fundamental que distingue al Liderazgo Transformacional de otras teorías sobre liderazgo (Bass & Riggio, 2006). El líder transformacional antepone las carencias de los colaboradores a sus necesidades individuales (Bass, 1985), los colaboradores se compenetran con su líder, su labor o razones emulando su actuar y conductas.

Mahatma Gandhi, Madre Teresa de Calcuta son probablemente ejemplos famosos de la historia, su enfoque positivo de liderazgo, su defensa de los altos estándares éticos para todos, los convirtieron en prototipos a imitar, en guías por su ejemplo, por su coherencia al hacer realidad la frase "vivir lo que predica".

Avolio y Bass (2002) postulan que el líder carismático muestra dos elementos, los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. Así aparecen figuras como Nelson Mandela, Mahadma Gandhi y Martin Luther King, Jr. Representan en la historia, a los líderes transformacionales de éxito, dieron el primer lugar a los intereses de la organización, los cuales estuvieron por encima de sus intereses individuales.

Los líderes son modelos de sus seguidores, son motivo de imitación. Inspiran admiración, respeto y confianza. Evidencian una alta superioridad en sus comportamientos éticos y morales.

3.3.3. Dimensión estimulación intelectual. El líder transformador da verdadero realce a la solución de situaciones problema, y los seguidores son impulsados en su intelecto para la aplicación de nuevos pensamientos y estrategias a situaciones antes ya existentes. En consecuencia el liderazgo transformacional fomenta la reestructuración de problemáticas a partir del uso de ideas innovadoras y del pensamiento creativo, para determinar mejores estilos de gozo con las labores organizacionales (Avolio & Bass, 1991).

Para Bass y Riggio (2006) el liderazgo transformacional promueve la creatividad y el esfuerzo intelectual de sus colaboradores. Debate con propiedad las propuestas y creencias de los colaboradores, el líder transformacional asume comportamientos que originan ideas y soluciones renovadoras. Es un reto para los colaboradores mirar los problemas con nuevas perspectivas y se les impulsa a ensayar diferentes planteamientos. El líder transformacional demuestra apertura frente a pensamientos innovadores, creativos, a las propuestas de sus colaboradores dándoles valor real y sincero. El líder promueve en sus trabajadores la innovación y la creatividad a partir de nuevas situaciones problemáticas y reformulando viejos problemas con nuevos términos. No existe la crítica individual o para los pensamientos que se diferencian con los del líder.

3.3.4. Dimensión inspiración. Es el tipo de líder que tiene la capacidad de motivar a sus seguidores de forma constante con el fin de alcanzar su mejor desempeño, es decir los moviliza a desplegar sus mayores esfuerzos e ir más allá de lo que se espera de ellos. El líder que inspira mantiene una comunicación provechosa y útil con sus colaboradores y posibles esfuerzos. El líder transformacional pone de manifiesto objetivos y tareas motivantes y representativas para los colaboradores (Avolio, 2011).

Sosik y Dinger (2007) expresan que el líder inspira al difundir sus puntos de vista, los cuales representan la meta ideal del líder al compartirlos con los colaboradores.

El líder transformacional se compenetra con una postura positiva del futuro, destacando este comportamiento al acoplar una visión inspiradora y motivadora para los seguidores al logro de fines y metas de la organización (Avolio & Bass, 1991).

El líder transformacional tiene su visión clara y es capaz de articular a sus colaboradores, les transmite su motivación y pasión, en consecuencia se gana trabajadores con mayor pro

actividad, comprometidos con su centro de labores, dando su mejor rendimiento y trascendiendo el deber cumplido para conseguir resultados óptimos. Estos líderes se caracterizan por su entusiasmo y optimismo. Promueven en sus colaboradores trascender sus necesidades individuales inculcándoles una finalidad y connotación para dar sentido real al trabajo que realizan (Bass & Riggio, 2006). La práctica del liderazgo transformacional mediante el motivar e inspirar a los colaboradores hace que ellos se sientan impulsados hacia el logro de los mejores resultados y de las altas expectativas. Además promueve el trabajo colaborativo y procrea grandes posibilidades para tiempos futuros.

3.3.5. Dimensión consideración individualizada. El líder que tiene esta característica, se interrelaciona con sus colaboradores tratándoles con respeto a su individualidad. Los líderes que presentan esta característica están vigilantes a las carencias individuales que aspira lograr para su crecimiento. Guían y apoyan a sus seguidores a partir de sus potencialidades y concepciones a través de la transmisión de experiencias, conocimientos, habilidades o hábitos, el cambio recíproco, la tutela, consejería y la preparación (Avolio, 2011).

De acuerdo a los expertos Avolio y Bass (1997) los líderes que tienen este elemento buscan potenciar el crecimiento de sus colaboradores desarrollando sus potencialidades. El líder participa individualmente como consejero bien ilustrado o preparador, usa sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de satisfacción y desarrollo personal y crecimiento individual de sus seguidores, respaldado en potenciales de nuevos aprendizajes.

La práctica del liderazgo transformacional enfatiza la atención de necesidades propias de sus colaboradores, prestando atención y apoyo especializados a cada colaborador asegurando su perfeccionamiento y desarrollo. Los líderes de estilo transformacional se comportan como guías, consejeros y directores técnicos con capacidad de interaccionar con cada los colaboradores de forma diversa considerando los intereses, inquietudes o temores individuales. Reconocen y atribuyen valor a la pluralidad del conjunto de personas que colaboran y laboran. Comprenden los retos y situaciones difíciles u obstáculos exclusivos y propios de sus colaboradores. El líder transformacional se orienta a reconocer el crecimiento personal y las necesidades de desarrollo individuales y colectivas de sus colaboradores para estimular su creatividad, pensamiento innovador y capacidad intelectual hacia el perfeccionamiento y el triunfo. Reconocidos estudiosos aducen que el elemento consideración individualizada es fundamental en la práctica del liderazgo transformacional y su influencia en la mejora de sus seguidores en la continuidad del tiempo. (Bass & Riggio, 2006). El líder transformacional apoya y guía a los colaboradores al enfrentar situaciones

problemáticas, quienes lograr sortear los desafíos centrándose en el desarrollo de sus potencialidades. Es evidente que el liderazgo transformacional tiene por consecuencia la producción de resultados positivos de manera más consistente en comparación con el liderazgo transaccional y los componentes no relacionados con el liderazgo (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Los líderes transformacionales modifican la cultura promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación a nivel individual y grupal. Ellos logran promover ambientes para la innovación a través de la interpretación de los símbolos y la cultura organizacional (Jaskyte, 2004; Martins & Martins, 2002).

Tabla N° 3. Rasgos del Liderazgo Transformacional

Conductas / elementos	Rasgos	Ejemplificación
Carisma	Líder es un modelo a seguir Respetado y estimado por sus elevados estándares ético morales	El directivo que prestan servicio en la compañía de bomberos para salvar vidas en casos de incendios., después de horario de trabajo en la escuela.
Inspiración	Motivado r Animador Inspirador Unifica una visión	El director motiva al personal docente de la escuela a reanimarse después de un accidente de tránsito en viaje promocional que afectó a varios estudiantes y docentes.
Estimulación intelectual	Pensar y trascender Replantear viejos problemas con soluciones innovadoras y creativas	Un docente genera creativa estrategia de apoyo e involucramiento de los padres de familia ante la falta de personal administrativo en la escuela.
Consideración individualizada	Orientación Escucha con empatía Aprecia la diversidad Desarrollar potencialidades.	Directivo genera espacios de atención y escucha para cada uno de sus docentes a fin de abordar problemática de interés común en función a la mejora de aprendizajes.

Fuente: Elaboración propia.

En una síntesis de diferentes aportes de expertos que investigaron sobre el efecto del directivo con estilo de liderazgo transformacional, Leithwood (1994) y Leithwood et al. (1999) se encontró que la influencia del docente y del directivo fue muy significativa en las condiciones escolares que originan modificaciones en la persona humana antes de fomentar acciones educativas determinadas a través de la promoción de objetivos grupales, definiendo los comportamientos esperados por otros, ofreciendo estimulación intelectual y apoyo individualizado. En estos estudios, los directivos destacaban apoyando y reconociendo al

personal, en el conocimiento de los problemas y dificultades de la institución educativa. Así mismo fomentan el progreso y empoderamiento del recurso humano. El directivo con prácticas de liderazgo transformacional influye de forma directa en la gerencia de la institución educativa y en el grupo humano al cual pertenece.



Capítulo 3

Metodología de la investigación

1. Tipo de investigación

La investigación actual se enmarca en fundamentos y reflexiones del modelo Positivista o conocido como empírico – analítico. Este paradigma busca comprender, identificar, detallar e interpretar la existencia de forma imparcial, sin apasionamientos, verídica y genuina, considerando los objetivos, se ubica en el enfoque cuantitativo empírico porque sus resultados se basan en mediciones estadísticas y se ha utilizado como instrumento sistemático el Cuestionario CELID- S, cuyo análisis y procedimientos siguen la misma línea.

Por el grado de complejidad, el estudio se caracteriza por ser descriptivo a partir de la identificación de la variable Estilos de Liderazgo y las dimensiones Liderazgo Laissez - faire, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional.

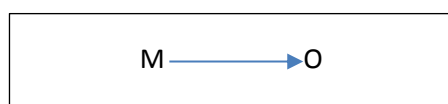
Según aportes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2005), “el objetivo central de las investigaciones descriptivas, está en proveer un buen registro de los tipos de hechos que tienen lugar dentro de esa realidad y que la definen o caracterizan sistemáticamente. Para esto, se seleccionan una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga” (p. 22).

Por tanto, a través de la investigación se explica y describe objetivamente la apreciación que poseen los colaboradores en relación al estilo de liderazgo de mayor predominio de la Directora designada en la I.E. de Jornada Escolar Completa N° 15285 “María Auxiliadora”- Sullana.

2. Diseño de investigación

El diseño de investigación del presente estudio es de tipo transversal y descriptivo simple, es decir, que para demostrar la consecuencia lógica del proceso de investigación se empleó un diseño no experimental transeccional descriptivo. Según Hernández (2010), este diseño recopila información en un tiempo extraordinario. Su finalidad es describir variables e interpretar su incidencia en un momento y población determinados. Se especifica, que es un estudio puramente descriptivo.

Su esquema es el siguiente:



Donde:

- M: Representa la muestra de trabajadores docentes y no docentes de la I.E. de Jornada Escolar Completa N° 15285 “María Auxiliadora” - Sullana
- O: Simboliza la observación y valoración cuantitativa de la variable: Estilos de Liderazgo.

Así lo expresa (García J. , 2004, p.1) al referir que los estudios de investigación con diseño no experimental transversal descriptivo procuran analizar el fenómeno en un periodo de tiempo corto y por lo cual se le llama “de corte”. Son estudios que analizan la realidad en un corte al tiempo o momento determinado y respondiendo la interrogante qué sucede en este lugar y en este momento.

Por otro lado, bajo la intención de alcanzar los objetivos planteados en esta investigación cuantitativa se realizaron de forma sucesiva los procesos que a continuación se detallan:

1. **Formulación de los objetivos:** Considerando la problemática investigativa, las características y fundamentos del presente estudio se procedió a la delimitación y planteamiento del objetivo general y los específicos, tal como consta en la Matriz de la Investigación.
2. **Se estructura el marco teórico:** Bajo el propósito de darle soporte y consistencia científica a la presente investigación se realizó la búsqueda y priorizó los antecedentes internacionales, nacionales y locales, actualizados y que guardan relación directa con el objeto de estudio. De similar forma, se indaga, seleccionan y presentan los aportes teóricos de mayor relevancia y referidos a las principales corrientes en materia de investigación y que sirven de referente para el diseño y ejecución del estudio.
3. **Selección de la población y muestra de la investigación:** Se eligió que trabajadores docentes y no docentes de la Institución Educativa de Jornada Escolar Completa “María Auxiliadora”, del distrito y provincia de Sullana, constituyeran la población de estudio ya que cuentan con los requisitos suficientes y deseables para la misma: edad, conocimientos previos y nivel de madurez cognitiva.

La muestra de estudio fue intencional, No Probabilística debido a que ésta fue previamente seleccionada, incluso antes del inicio de la actual investigación descriptiva. Es decir, trabajadores docentes y no docentes de la Institución Educativa de Jornada Escolar Completa “María Auxiliadora”, del centro poblado Nuevo Sullana, del distrito de Sullana, provincia de Sullana, estaban previamente nombrados y/o contratados en la I.E. y asisten normalmente a su centro de trabajo, espacio que les permite convivir e interactuar bajo la dirección de su líder, la Directora designada de la escuela.

- 4. Disposición de los Recursos:** Inicialmente, se dialogó y sensibilizó a la Directora designada de la I.E., luego a su personal directivo y por último a todos sus trabajadores docentes y no docentes, sobre la importancia y necesidad de ejecución de la presente investigación, para lo cual se llevaron a cabo entrevistas de coordinación con los involucrados y como resultado de las acciones antes citadas se contó con la autorización de la Directora de la escuela, tal como consta en los anexos respectivos del presente Informe de Investigación, para la aplicación del instrumento seleccionado. Así mismo se contó con el valioso apoyo y soporte del asesor del presente informe, quien con su calidad profesional, criterio didáctico y metodológico orientó asertiva y empáticamente las acciones y estrategias desarrolladas para concretización de la investigación. Luego se garantizó la aplicación del Programa Estadístico SPSS, como acción favorable en el logro de los objetivos previamente determinados en la actual investigación descriptiva.
- 5. Selección del tipo de instrumento para aplicar:** En el recojo oportuno y pertinente de la información requerida fue el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID- S (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004). Es un cuestionario de 34 ítems que operativiza la teoría del liderazgo Transformacional/Transaccional de Bass y Avolio y se deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en su versión española realizada por Morales y Molero, en 1995.990).
- 6. Determinación del método de análisis de datos:** En la concretización de nuestros objetivos propuestos, se aplicó el Programa SPSS para la obtención de las frecuencias y medias, de la variable Estilo de Liderazgo que ejerce la Directora designada y se elaboraron tablas y gráficos propios de la Estadística Descriptiva. Se comprobó la fiabilidad del instrumento mediante la técnica paramétrica de Alfa de Crombach, con resultados excelentes, favorables y aceptables para las tres dimensiones de la variable de la presente propuesta de investigación.
- 7. Análisis del instrumento:** En relación a este aspecto se recogió el juicio de expertos, es decir se acudió a destacados profesionales e investigadores educativos con amplia trayectoria en educación, de tal forma que garantizaron el análisis consciente, veraz y objetivo del instrumento de recojo de información. Antes de la aplicación del cuestionario a nuestra muestra, se ensayó una prueba experimental, lo cual permitió recoger información relevante para la selección, validación, aplicación y valoración del Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID-S, como instrumento del presente estudio.

8. Elección de la muestra de estudio: La selección de la muestra fue de forma intencional, es decir, se eligió a los sujetos de la muestra por su accesibilidad, características comunes y según criterio personal del investigador, es una técnica de muestreo no probabilístico.

El proceso de muestreo no probabilístico se puso en marcha antes del inicio de la presente investigación, luego, considerando los objetivos planteados y la naturaleza del presente estudio se coordinó previamente con la Dirección de la I.E.JEC. N° 15285 “María Auxiliadora”.

9. Aplicación del instrumento: El Cuestionario CELID-S, fue auto administrado, bajo instrucciones claras, oportunas y pertinentes, de tal forma que quienes formaban parte de la muestra de estudio contaban con la capacidad y las condiciones para responder el instrumento de forma objetiva y veraz, en el día y hora coordinados y comunicados.

10. Codificación de la información obtenida: Los datos fueron recopilados, registrados y codificados utilizando el programa SPSS25. Se generaron las pestañas; variables categóricas y datos, el programa asigna la puntuación correspondiente de acuerdo a la escala tipo Likert del instrumento aplicado.

Totalmente en desacuerdo..... 1

En desacuerdo..... 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo..... 3

De acuerdo..... 4

Totalmente de acuerdo..... 5

11. Interpretación de los resultados: El análisis de los resultados fue posible, observando y examinando la información recogida y el nivel de relación de ésta con los objetivos señalados y el Marco Teórico estructurado en la investigación. Luego, con la información procesada, las tablas y gráficas de los resultados, se procede a realizar una interpretación global de cada estilo, luego un análisis de sus dimensiones y sus subdimensiones, para finalmente con los resultados elaborar las conclusiones.

12. Preparación del informe final: El informe ha sido estructurado fundamentalmente en capítulos. En el primero se cita el problema descrito en sus diferentes dimensiones. En el segundo se tiene el Marco Teórico; el mismo que estuvo constituido por antecedentes internacionales, nacionales y locales actualizados y relacionados directamente con la presente investigación. En el tercer capítulo se detalla la metodología utilizada, que considera el tipo y el diseño respectivo y de acuerdo a la naturaleza del estudio. En el cuarto capítulo se describe el proceso de análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Finalmente se redactaron las conclusiones y recomendaciones respectivas destacando su relación con los objetivos propuestos.

3. Población y muestra de la investigación

3.1. Población. Constituida con los cien trabajadores pertenecientes a la I.E.JEC. N° 15285 “María Auxiliadora” - Sullana

3.2. Muestra. La selección de la muestra se llevó a cabo mediante muestreo no probabilístico intencional, considerando a la totalidad del personal que labora en la I.E., quienes constituyen la población del presente estudio, sin embargo, hemos trabajado con 96 encuestas que representan el 96% de la población por que 04 sujetos que conformaban la muestra no devolvieron la encuesta aplicada.

La tabla que se presenta a continuación muestra la organización de los trabajadores sujetos de la investigación.

Tabla N° 4. Organización del personal de la I.E., según Tipo de trabajador y por sexo

Tipo de Trabajador	Hombres	Mujeres	Total
Docentes	18	54	72
Administrativos	11	2	13
Apoyo	13	2	15
Total	32	58	100

Fuente: Lista oficial de trabajadores de la I.E. “María Auxiliadora”, según Base de Datos del Registro de Administración y Control de Plazas Nexus y PAP de UGEL SULLANA. 2018.

4. Variables y dimensiones de investigación

4.1. Definición conceptual. Considerando los planteamientos de Bass (1990), los estilos de liderazgo o de dirección son “formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (p.27). El estilo de liderazgo se refiere a las forma o modos como el líder en el ejercicio de su rol orienta su actuar o acciones en su interacción con sus seguidores.

4.2. Definición operacional. Modos de organizar las actuaciones del líder, se define operacionalmente a través de un cuestionario de ítems distribuidos según las siguientes dimensiones: Liderazgo Laissez Faire (13 ítems), Liderazgo transaccional (12 ítems) y Liderazgo Transformacional (10 ítems).

Tabla N° 5. Variable, dimensiones y sub dimensiones de investigación. Modelo Bass (1985)

Variable	Dimensiones	Sub - dimensiones
Estilos de liderazgo	Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de liderazgo
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente
		Dirección por excepción
	Liderazgo Transformacional	Carisma
		Estimulación intelectual
		Inspiración
		Consideración individualizada

Fuente. Elaboración propia.

5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La presente investigación, para la recolección de información sobre la variable en estudio se utilizó como técnica a la encuesta a través del instrumento denominado “Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID) Forma S, mediante el cual obtuvimos los datos referidos a la apreciación de los trabajadores sobre el ejercicio del liderazgo de la directora de la I.E. del contexto del presente estudio, el sujeto encuestado indica que características del ejercicio del liderazgo aprecia en su líder, considerando los rasgos que aparecen listados en el instrumento antes citado.

El referido instrumento CELID, diseñado por Castro Nader y Casullo (2004), aplica y operativiza los aportes científicos sobre liderazgo que postula Bass (1985). Proviene de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), en su versión española y de autoría de Morales y Molero, por los años 1995. Diseñado con el propósito de medir los tipos o estilos de liderazgo considerando las dimensiones: Liderazgo Laissez Faire, Liderazgo transaccional y Liderazgo Transformacional. Cuenta con dos formatos y está conformado por 34 ítems: 6

corresponden a Liderazgo Laissez Faire, 11 a Liderazgo transaccional y 17 a Liderazgo Transformacional. En esta investigación se ha utilizado la Formato S (Superior) ya que nuestro objetivo era recoger información sobre la percepción docente y de los trabajadores en general de la I.E. del estilo de liderazgo de su directora.

Tabla N° 6. Variable, Sub dimensiones, Ítems e indicadores

Sub - dimensiones	Definiciones operacionales	Ítems	Indicadores
Ausencia de liderazgo	El directivo o líder no asume responsabilidades. En el grupo sus seguidores los califican de infructuoso, inútil e inactivo u ocioso.	1	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.
		6	Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.
		20	Evita tomar decisiones.
		27	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.
		31	Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.
		32	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.
Recompensa contingente	El líder premia o recompensa a sus colaboradores cuando cumplen con los propósitos esperados. Ejemplo: El directivo hace entrega de una Tablet a uno de sus trabajadores por sus horas laboradas después de su jornada.	8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.
		10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.
		11	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.
		12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.
		16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.
Dirección por excepción	Su expresión tiene dos modos: Activa: El líder realiza seguimiento y monitoreo permanente con la finalidad de que las ocupaciones y diligencias mantengan los criterios y lineamientos determinados. Pasiva: la acción o intervención del líder tiene lugar después de la verificación de los aciertos o errores.	2	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.
		5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.
		7	Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.
		9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos
		18	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.
		26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.

Tabla N° 6. Variables, Sub dimensiones, Items e indicadores. (Continuación)

Carisma	Líder capaz de transmitir entusiasmo, confianza, de promover la pertenencia e identidad con la organización, comunicando una visión compartida lo que hace posible ganar mayor identidad de los colaboradores y de sus metas personales con los propósitos y metas de la institución.	3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.
		21	Cuenta con nuestro respeto.
		33	Tenemos plena confianza en él.
		34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.
Estimulación intelectual	Líder que motiva y promueve el interés hacia los fines y propósitos institucionales y métodos para su logro, formas innovadoras y creativas de hacer frente y solucionar problemas en contextos diversos y críticos.	4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.
		15	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.
		23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.
		25	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.
		28	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.
		29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.
		30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.
Inspiración	Es la habilidad de ser capaz de transferir a sus seguidores su filosofía del futuro bajo la finalidad de que ellos asuman el compromiso de formar parte de la transformación.	19	Nos da charlas para motivarnos.
		22	Potencia nuestra motivación de éxito.
		24	Trata de desarrollar nuevas formas para Motivarnos.
Consideración individualizada	Es ser capaz de considerar y tomar en cuenta las necesidades, ideas personales relacionadas al crecimiento y desarrollo individual de sus seguidores, así como sus opiniones y los criterios individuales.	13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.
		14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.
		17	Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.

Fuente. Elaboración propia a partir del Cuestionario CEID (S).

5.1. Escala de evaluación. En la evaluación de los resultados se ha considerado la escala y las dimensiones siguientes:

Tabla N° 7. Escala Utilizada en la Evaluación por Dimensiones y Niveles

Dimensiones	N° de Ítems	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
Liderazgo Laissez Faire	13	1 - 5	6 – 9	10 – 13
Liderazgo transaccional	12	1 – 5	6 – 9	10 – 12
Liderazgo Transformacional	10	1 – 4	5 – 7	8 – 10

Fuentes: Elaboración propia y Cuestionario –CELID - S

5.2. Validación. El instrumento fue validado en su contenido mediante juicio de expertos, quienes al analizar las dimensiones planteadas consideraron aspectos que se detallan a continuación:

- La extensión, organización y grado de complejidad de dimensiones y sub dimensiones.
- Capacidad de Comprensión de docentes y trabajadores en general de la I.E. ante los ítems planteados.
- Relación, cantidad y complejidad de cada uno de los ítems.

Los profesionales de educación, expertos en gestión educativa consultados para emitir su juicio fueron:

Experto N° 01	Miguel Ángel Lizano Troncos Magíster en Gerencia Educativa. Universidad Alas Peruanas. Director de la Unidad de Gestión Educativa Local Sullana.
Experto N° 02	Gloria Martínez Gonzales Doctora en Administración de la Educación. Por la Universidad César Vallejo Jefa del Área de Educación Básica y Técnico Productiva. Unidad de Gestión Educativa Local .Sullana
Experto N° 03	Marcos Zapata Esteves. Doctor en Educación. Universidad de Piura. Catedrático dela Universidad de Piura.

La calificación global de los coeficientes de validez obtenidos en las fichas de validación del instrumento fueron los siguientes:

Tabla N° 8. Calificación global de validez del Cuestionario o instrumento de la investigación

Instrumento utilizado	Experto N° 1	Experto N° 2	Experto N°3	Valor Promedio
Cuestionario para evaluar el estilo de liderazgo	1	0,97	0,93	0,96

Fuente: Fichas de Validación de los expertos (Ver anexos)

En la revisión de contenido mediante juicio de expertos del cuestionario para evaluar los estilos de liderazgo se obtuvo un promedio de 00,96 ubicando al instrumento en un nivel de validez muy buena.

5.3. Confiabilidad. La confiabilidad o veracidad del cuestionario o instrumento utilizado ha sido precisada a partir de su coherencia interna usando el alfa de Cronbach. Se obtuvo el cociente siguiente:

Tabla N° 9. Resultado de confiabilidad del Cuestionario

Instrumentos	Alfa de Cronbach	N° elementos
Cuestionario sobre valoración de estilos de liderazgo	0,85	35

Fuente: Fichas de confiabilidad aplicadas. Tabuladas con el Programa Estadístico Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales). Llamado IBM SPSS STATISTICS, versión 25.

Como se observa, en el cuestionario sobre valoración de los estilos de liderazgo se encontró que Alfa de Cronbach es 0,85 considerando como base una muestra de 35 elementos ubicando al instrumento en un nivel bastante bueno de confiabilidad y consistencia interna. El índice promedio más cercano a 1 es de mayor confiabilidad de la escala, si tomamos como referencia a George y Mallery (2003, p. 231), quienes precisan que “las recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach son las siguientes: cuando el coeficiente alfa es mayor que 0.9 es excelente; si se obtiene un coeficiente alfa mayor que 0.8 es bueno y un coeficiente alfa mayor que 0.7 es aceptable”.

6. Procedimientos de análisis y presentación de resultados

Se ha usado el Programa Estadístico Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) o llamado también IBM SPSS STATISTICS versión 25.

Se preparó un cuadro de datos, en el cual se registró y se realizó el conteo de la información proporcionada por los sujetos encuestados en el instrumento entregado, para la tabulación e interpretación cuantitativa de la información se aplicó el cálculo estadístico descriptivo, utilizando tablas de frecuencia, gráficos lineales en Excel calculándose la Media Aritmética y la Desviación Estándar para su interpretación argumentada de acuerdo al marco teórico y bibliografía empleada en la presente investigación.





Capítulo 4

Resultados de la investigación

1. Contexto y sujetos de investigación

1.1. Descripción del contexto de investigación. Se tiene que la institución educativa pública de jornada escolar completa N° 15285 “María Auxiliadora”, se encuentra ubicada en la carretera vía Sullana - Paita km. 2, sector de la provincia conocido como Nueva Sullana, departamento de Piura. Fue creada por la maestra y primera Directora Mercedes Burneo Labrín, quien en su gestión construye el Centro Educativo 15285-C como resultado de la fusión de los niveles de primaria y secundaria del colegio "Laboratorio pedagógico" perteneciente a la Escuela Normal Superior Frontera Sullana, el 30 de junio de 1976, con Resolución Directoral N° 02024. Posteriormente con Resolución Directoral N° 000843, de fecha 21 de julio de 1987 se autoriza su denominación colegio de menores N° 15285- C “María Auxiliadora”. La institución educativa citada actualmente cuenta con una población estudiantil constituida mayoritariamente por alumnas residentes en la localidad de Sullana y en menor proporción de algunos distritos como Bellavista, Querecotillo y otros lugares como Villa Primavera, Nueva Sullana y Jibito. Población que se caracteriza por tener ingresos económicos muy limitados, razón por la cual luchan y se esfuerzan en lograr un mejor desarrollo a partir del ejercicio de diversos oficios y en menor porcentaje de una profesión técnica o universitaria. Así mismo se tiene un número considerable de estudiantes que provienen de hogares disfuncionales.

Actualmente la Institución educativa de Jornada Escolar Completa ofrece su servicio a estudiantes de sexo femenino en los tres niveles: inicial, primaria y secundaria. Atendiendo en inicial a una población de 46 alumnas (02 secciones), en primaria 760 estudiantes (23 secciones) y en secundaria 841 alumnas (21 secciones). Contando con 71 docentes para los tres niveles educativos y con 30 trabajadores en total, considerando administrativos, auxiliares de educación, psicólogo y personal de apoyo.

A continuación se presenta su Misión, Visión y objetivos estratégicos institucionales.

Misión: La institución educativa pública 15285-C “María Auxiliadora” de la provincia de Sullana, región Piura, brinda una educación integral, inclusiva y de calidad a niñas y adolescentes, con principios humanísticos, científicos tecnológicos, artísticos, deportivos, ético morales, fortaleciendo y desarrollando competencias básicas y capacidades de emprendimiento

en las diferentes áreas curriculares que le permitan insertarse adecuadamente en el entorno local, regional, nacional; con docentes capacitados en innovaciones pedagógicas, propiciando liderazgo en la utilización de las tics, con padres de familia comprometidos a la formación integral de sus hijas; contribuyendo a la mejora de nuestra sociedad, en una escuela segura, saludable y de calidad, con amor a Dios, al prójimo y a la Patria.

Visión: La institución educativa pública 15285-C “María Auxiliadora” de la provincia de Sullana, al año 2021, aspira a consolidar el liderazgo regional y nacional en calidad educativa, formando estudiantes autónomos, competentes, capaces de estructurar y realizar su proyecto de vida con mentalidad innovadora, emprendedora y de investigación; promoviendo la atención a la diversidad, con docentes capacitados en innovaciones pedagógicas, manejo de las tecnologías de la información y comunicación, conocimientos científicos y con principios ético-moral; propiciando una escuela segura y saludable con calidad de vida, que genere un desarrollo sostenible logrando así la eficiencia y eficacia de los actores educativos

Objetivos Estratégicos Institucionales:

Estudiantes:

- Promover el desarrollo personal basado en un estilo de vida y convivencia democrática, mediante sesiones de aprendizaje atractivas y contextualizadas, ciudadanía y cultura emprendedora que respondan a los desafíos del mundo actual.

Familia:

- Fortalecer el clima y la afectividad familiar y su rol en la educación, impulsando su presencia y compromiso en la formación integral de sus hijos.

Directivos:

- Fortalecer capacidades para gestionar las dimensiones estratégica y comunicacional con liderazgo transformacional la conducción, organización y funcionamiento de la institución educativa para el logro de mejores aprendizajes y una formación integral de nuestros estudiantes.

Especialistas en Formación Docente:

- Implementar acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, a través del trabajo colaborativo de docentes en comunidades profesionales de aprendizaje para mejorar el rendimiento y desempeño docente.

Docentes:

- Lograr altos niveles de especialización y preparación para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje desde un enfoque inclusivo, en el marco del buen desempeño docente- MBDD- y los compromisos de gestión escolar-CGE-para mejorar el rendimiento y el desempeño de los estudiantes en las áreas curriculares.

Administrativos:

- Desarrollar competencias y capacidades administrativas, material educativo, mantenimiento y conservación de la infraestructura educativa, adoptando medidas de seguridad y/o gestión del riesgo de desastres que garanticen espacios saludables y mejores condiciones para el logro de aprendizajes de calidad.

Auxiliares de educación:

- Desarrollar competencias y capacidades personales y profesionales que les permita realizar un trabajo formativo en nuestros niños, niñas y adolescentes en ambientes sociales estimulantes para su formación integral, en una sana convivencia escolar.

Comunidad:

- Promover la participación activa y educativa interrelacionándonos con las instituciones y organizaciones comunales en las actividades de la I.E y la comunidad a través de la formación de alianzas estratégicas.

Objetivos tecnológicos:

- Fortalecer en la I.E. la incorporación de las TICS en el quehacer educativo.
- Orientar a los docentes en el uso adecuado y en el óptimo aprovechamiento pedagógico de las aulas de innovación pedagógica (AIP) y de los centros de recursos tecnológicos (CRT)
- Promover la participación activa de la comunidad educativa para el uso frecuente del aula de innovación pedagógica AIP y el centro de recursos tecnológicos CRT, participando en el programa una laptop por estudiante.

Objetivos Estratégicos Institucionales referidos al Monitoreo, acompañamiento y evaluación:

- Desarrollar estrategias metodológicas innovadoras para que los docentes mediante el uso de ellas garanticen aprendizajes de calidad en los estudiantes.
- Promover la cultura del emprendimiento, mediante la implementación de proyectos productivos.
- Fortalecer el clima institucional mediante la práctica de valores y relaciones interpersonales armoniosas que permitan a nuestros estudiantes construir sus proyectos de vida en una convivencia de respeto mutuo.
- Promover el desarrollo de capacidades de los docentes mediante un trabajo colegiado y acompañamiento pedagógico pertinente que permita alcanzar mejores logros de aprendizajes de los estudiantes.

1.2. Descripción de sujetos de investigación

Rasgos generales de los docentes

Los docentes representan uno de los agentes educativos de gran trascendencia en la formación integral de los estudiantes. Son el recurso humano decisivo en la concreción de la propuesta pedagógica de la institución educativa. Sus perfiles se manifiestan en actitudes y comportamientos observables como:

- Poseen una alta motivación y ejercen la docencia con mucha vocación, deseoso de seguir aprendiendo y evolucionando como profesional y persona.
- Promueven la motivación de sus estudiantes por aprender, desarrollar competencias básicas con la ilusión de formarse en una carrera profesional.
- Posee una sólida formación pedagógica y en valores dando testimonio de su fe.
- Es responsable, atiende a sus estudiantes de forma justa e igualitaria y transmite valores con el ejemplo.
- Flexibilidad ante las necesidades de sus estudiantes y entorno procurando ser un profesional dinámico integrando el contexto actual a su práctica pedagógica, de tal forma que sus estudiantes se sienten involucrados y comprenden mejor sus enseñanzas.
- Es observador y detecta las necesidades de sus estudiantes aún en su diversidad, adapta su ritmo de trabajo a lo que necesitan sus alumnos para alcanzar su éxito.
- Es mediador y conciliador, mostrando a sus alumnos habilidades blandas y comportamientos que ayudan en la solución de conflictos.
- Cooperación para trabajar efectivamente con sus directivos, personal de apoyo, otros maestros y padres de familia. El aprendizaje colaborativo y el trabajo en equipo deben ser la base en la

transmisión de conocimientos y generación de ideas entre docentes, directivos, administrativos, alumnos y padres de familia.

- Es guía, inspira e incentiva el auto aprendizaje y creatividad de sus estudiantes. Comparte experiencias de aprendizaje que van más allá de los campos temáticos.
- Es innovador, está en constante formación y renovación de conocimientos, metodologías, herramientas o recursos, como las aulas virtuales y TICS.
- Se conecta con sus estudiantes y es resolutivo frente a los desafíos planteados.
- Es empático con sus estudiantes, se pone en el lugar de ellos y les ayuda a desarrollar habilidades y aptitudes que les permitan madurar y superar con éxito las diversas situaciones y desafíos que deban hacer frente.
- Es carismático, diseña clases interesantes promoviendo la atención de sus alumnos, su curiosidad y aprendizaje fuera del aula.

Características del personal Directivo y jerárquico:

- Demuestran capacidad de liderazgo, comunicación y de resolución de problemas.
- Crean las condiciones favorables para el trabajo y el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Direccionan la elaboración del Proyecto Educativo institucional.
- Aplican la normatividad vigente como representante de la I.E. y del Ministerio de Educación.
- Monitorean indicadores educativos y evalúan los diversos procesos a fin de tomar decisiones oportunas y lograr las metas trazadas y resultados esperados.
- Gestiona el Currículo y los aprendizajes de calidad.
- Organiza el desarrollo de competencias, aplicando la diversificación y planificación curricular y el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Capaces de administrar recursos financieros, materiales y otros aplicando las normas vigentes.
- Manejan presupuesto y nociones básicas de contabilidad para la mejor administración de la I.E.
- Promueven la actualización docente, la autoevaluación del desempeño profesional.
- Son afectivos, motivadores y con una sólida formación ético moral, con alta capacidad de convocatoria.
- Fomentan la participación de los actores de la comunidad educativa, valorando sus aportes en clima de respeto, tolerancia, empatía, comunicación y democracia.

- Promueven el desarrollo personal y profesional de todos los trabajadores de la I.E. implementando comunidades de aprendizaje.
- Dirigen y orientan la planificación curricular de la I.E. y los procesos pedagógicos y didácticos en un clima escolar favorable para alcanzar los propósitos de la institución.

Características de las estudiantes:

- Se reconoce y valora como persona digna y actúa en virtud a sus potencialidades y limitaciones.
- Es constructor de su propio aprendizaje indagando en el conocimiento científico de forma autónoma.
- Se comunica en su lengua materna de forma eficiente, demostrando asertividad, respeto y empatía con sus compañeros y personas del entorno.
- Maneja el idioma inglés básico y las tecnologías de la información como herramientas de aprendizaje.
- Se reconoce como persona valiosa y actúa conociendo sus fortalezas y debilidades como expresión de su autoestima.
- Cumple con los deberes que le corresponden, defiende sus derechos con respeto y busca el bienestar colectivo e individual.
- Es empático, solidario, tolerante y democrático en su interrelación con sus pares siendo respetuoso de creencias, conocimientos y características personales de sus compañeros.
- Cuidan, respetan y valoran su propio cuerpo y el de los demás.
- Expresan artísticamente y con creatividad sus conocimientos, creencias y capacidades.
- Es responsable con la naturaleza y realiza acciones de aprovechamiento y conservación de los recursos naturales, seres bióticos y abióticos.
- Hace uso del saber matemático en la vida cotidiana de acuerdo al contexto y realidad.
- Fundamenta y desarrolla proyectos económicos o sociales favorables a la cultura de emprendimiento y del trabajo.
- Respeta y aprecia las distintas manifestaciones del arte y la cultura
- Es capaz de proponer, respetar, cumplir, difundir acuerdos de convivencia y de trabajar en equipo.
- Se ejercita en el uso óptimo de su tiempo libre y en la práctica deportiva.
- Valora a la familia a la cual pertenece como la primera escuela en su formación para la vida y desarrollo personal.

- Asume su dimensión espiritual y religiosidad. Reconoce a Dios como nuestro creador y a ama María como modelo de fe. (María Auxiliadora, Patrona de la I.E.)

Personal administrativo y de apoyo

- La I.E. N° 15285 “María Auxiliadora”- Sullana, por ser de Jornada Escolar Completa cuenta con un mayor número de personal administrativo y de apoyo bajo el régimen de contratación CAS como por ejemplo el/a Coordinador/a administrativo y de recursos educativos, psicólogo/a, personal de vigilancia y mantenimiento, además de sus auxiliares de Educación, secretaria y personal administrativo nombrado. (Ver tabla N° 10 Distribución del personal de la I.E)

Tabla N° 10. Ordenación del personal de la I.E. 15285 María Auxiliadora”

PERSONAS	NÚMERO
Directivos	03
CARE	01
Psicología	01
CIST	02
Jerárquico	01
Plana Docente	71
Administrativos	04
Auxiliares de Educación.	04
Mantenimiento	09
Vigilancia	04
Total	100

Fuente: Registro de Administración y Control de Plazas NEXUS y CAP de la I .E.

2. Presentación e interpretación de los resultados de los estilos de liderazgo

La investigación pretende identificar que estilo de liderazgo caracteriza a la directora designada de la I.E. de Jornada Escolar Completa N° 15285 “María Auxiliadora”. Sullana.-Piura, por tal motivo en esta parte, se detallan los resultados que se obtienen del análisis y procesamiento estadístico de la información recopilada a través del desarrollo del Cuestionario CELID (S), por parte de los maestros y trabajadores en general que laboran en la institución educativa antes citada.

En adelante se pasa a detallar los gráficos y tablas estadísticos elaborados, con la finalidad de interpretar de modo globalizado la información obtenida en la variable estilo de liderazgo y dimensiones, que de acuerdo a la investigación son las siguientes:

- Dimensión Transformacional
- Dimensión Transaccional
- Laissez Faire o No Liderazgo

Tabla 11. Organización de variable estilo de liderazgo y dimensiones

Dimensión	Media
No Liderazgo	2,23
Transaccional	2,93
Transformacional	4,00

Fuente: Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S.

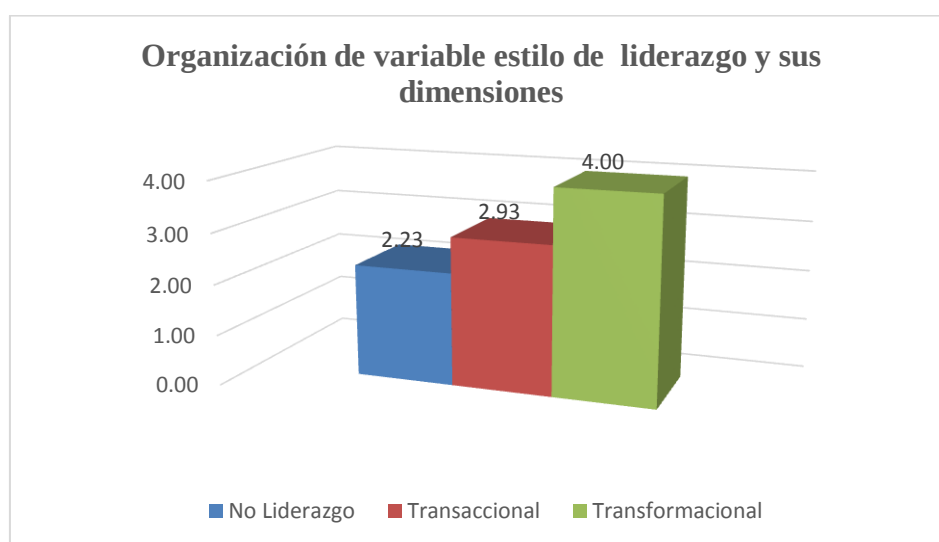


Figura N° 1. Organización de las dimensiones de la variable estilos de liderazgo

Fuente. Tabla N° 11

Interpretación: En los gráficos antes presentados, observamos de modo general que la directora de la I.E. 15285 “María Auxiliadora”, según la percepción de sus colaboradores plasmada en el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID (S) que se aplicó a todos sus trabajadores, presenta una práctica de liderazgo con la mayor incidencia y predominio del estilo transformacional con un valor medio de 4,00 seguido del liderazgo transaccional con 2,93 y por último el liderazgo Laissez faire con una media de 2,23, siendo este el menor valor. Según las respuestas obtenidas y de acuerdo a la escala de Likert, estos resultados dan sustento a la hipótesis planteada en la presente investigación, lo cual se desarrollará con mayor detalle en el siguiente capítulo.

Tabla N° 12. Escala de Likert utilizada

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la afirmación

Fuente. Escala de Likert del Cuestionario CELID-S

2.1. Presentación e interpretación de resultados del estilo de liderazgo laissez faire, No liderazgo o Ausencia de Liderazgo.

En los gráficos, tabla N° 13 y figura N° 2, que se presentan a continuación, estimamos que, de acuerdo a la apreciación de los trabajadores que desarrollaron la encuesta, “Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento” con 2,95 es el indicador de mayor valor, lo cual puede interpretarse en que los docentes y trabajadores de la I.E. son autosuficientes y no requieren un seguimiento o control estricto por parte de un superior, seguido del ítem “evita tomar decisiones” con un valor medio de 2,26 indicador que evidencia a una directiva que delega en sus trabajadores la toma de decisiones y con 2,10 el rasgo “es difícil de encontrarlo cuando surge un problema”, lo que nos lleva a inferir que podría ser que la directiva evita estar presente ante los problemas que pudieran surgir, lo cual se infiere del ítem “Es probable que esté ausente cuando se le necesita” con un valor medio de 1,96.

Tabla N° 13. Valoración estadística de los indicadores de la dimensión Laissez Faire o ausencia de liderazgo

Laissez faire, No liderazgo o Ausencia de liderazgo (Subdimensiones)	Media	Desviación estándar	Varianza
Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral	2,95	1,40	1,97
Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.	2,02	1,03	1,05
Evita tomar decisiones	2,26	1,18	1,39
Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema	2,10	1,07	1,15
Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.	2,09	0,88	0,78
Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	1,96	0,95	0,90

Fuente: Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S.

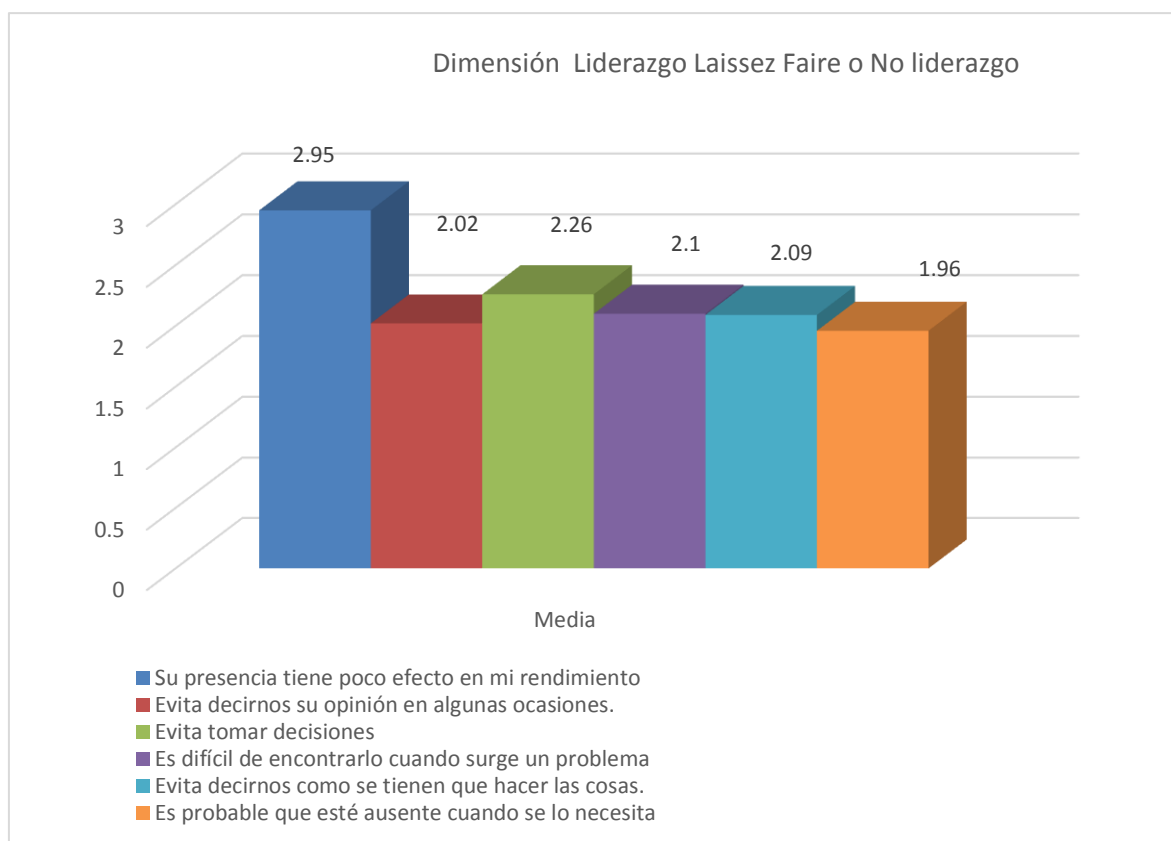


Figura N° 2. Sub dimensiones del liderazgo Laissez faire (No Liderazgo)

Fuente: Tabla N° 13

2.2. Presentación e interpretación de los resultados del estilo de Liderazgo transaccional

Tabla N° 14. Valoraciones estadísticas de las sub dimensiones de liderazgo transaccional

Líder Transaccional	Media
Recompensa Contingente	2,74
Dirección Por Excepción	3,09

Fuente. Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S.

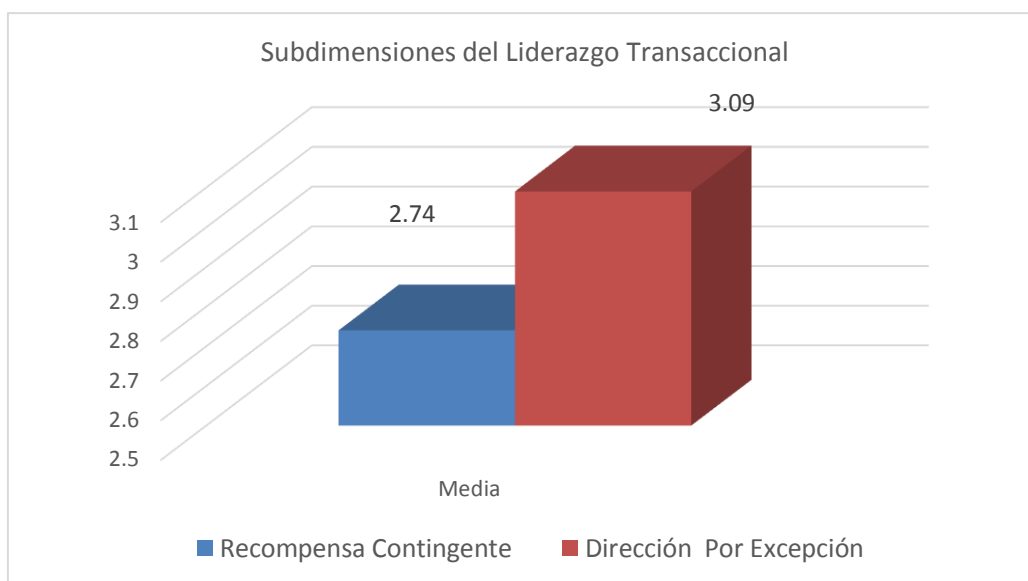


Figura N° 3. Indicado del liderazgo transaccional

Fuente. Tabla N° 13

Interpretación: En los gráficos, tabla N°14 y figura N°3, se aprecian los resultados generales referidos al “liderazgo transaccional”, a fin de identificar los rasgos del estilo “Transaccional” que la directiva incluye en el ejercicio de sus roles, funciones y liderazgo. Visualizándose que la sub dimensión “Dirección por excepción” tiene un alto valor medio de 3,09 representando la mayor incidencia. En consecuencia se infiere la directiva es vista como alguien que participa activamente en la gerencia de forma insólita y a causa de la presencia de incertidumbres que pueden originar irregularidades administrativas de resultados o procesos (Al corregir a tiempo antes de que surjan más embrollos o líos) o pasivamente (Al castigar o sancionar como consecuencia de la presencia de dificultades). En conclusión se tiene que la directora incluye en la práctica de su liderazgo rasgos propios del líder transaccional. En las líneas siguientes se presenta el análisis y resultados detallados de los indicadores del liderazgo transaccional.

2.2.1. Subdimensión recompensa contingente

Tabla N° 15. Valores estadísticos de los Indicadores de la Sub dimensión “Recompensa contingente”

Recompensa Contingente	Media	Desviación estándar	Varianza
Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.	1,98	1,08	1,16
Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.	2,86	1,32	1,74
Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	2,51	1,19	1,41
Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él	3,32	1,04	1,08
Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación	3,03	1,29	1,67

Fuente: Resultados de la Aplicación del Cuestionario CELID-S

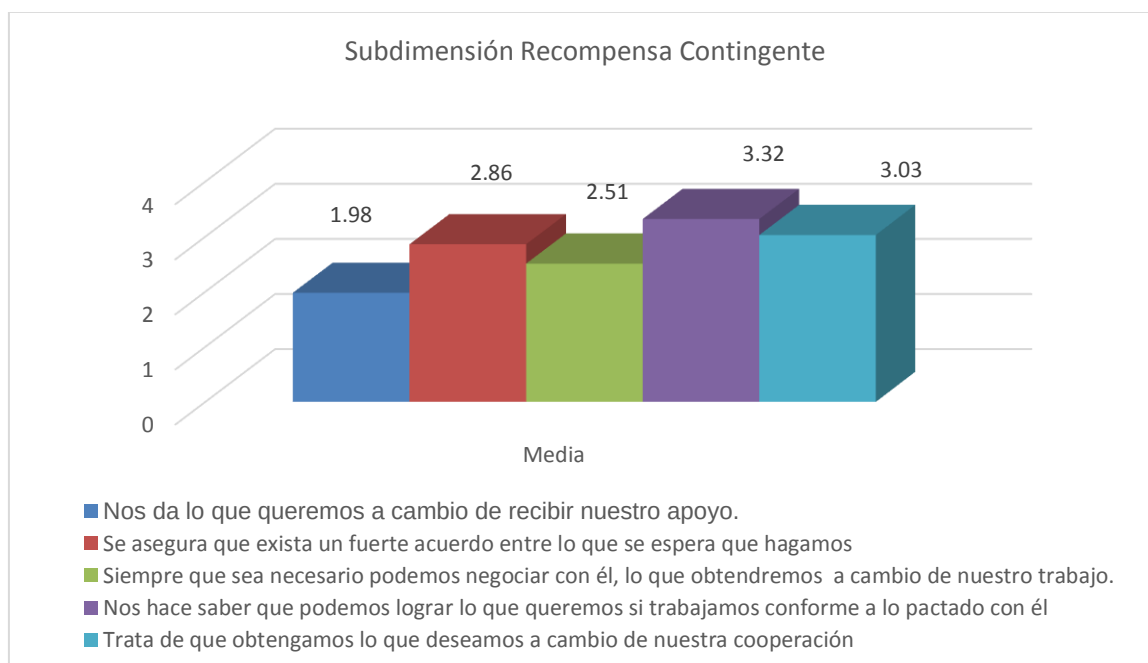


Figura N° 4. Rasgos de la Subdimensión “Recompensa Contingente”

Fuente. Tabla N° 15

Interpretación: En los gráficos, tabla N° 15 y figura N° 4, se muestran los valores estadísticos generales de los rasgos referidos a la sub dimensión “Recompensa contingente”, propios del liderazgo transaccional, como valor medio más alto 3,32, el rasgo “Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él”, lo que permite inferir que la directora anima y refuerza a los subordinados buscando que estos se

sientan confiados en sus capacidades para alcanzar los fines y propósitos planteados por el líder, seguido por el rasgo “trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación” con un valor medio de 3,03 y la característica “Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos” con valor medio de 2,86. Resultados citados que nos permiten inferir que la directora busca que sus colaboradores consigan lo que desean como consecuencia de su esfuerzo, cooperación y comportamientos esperados o deseados.

2.2.2. Subdimensión Dirección por excepción

Tabla N° 16. Valores estadísticos de la Sub dimensión “Dirección por excepción”

Dirección por Excepción	Media	Desviación estándar	Varianza
Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien	3,81	1,16	1,35
Evita involucrarse en nuestro trabajo	2,42	1,19	1,42
Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.	2,56	0,99	0,99
Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos	2,90	1,24	1,53
Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.	2,97	1,11	1,23
Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario	3,85	0,93	0,86

Fuente. Resultados obtenidos de la Aplicación de Cuestionario CELID- S

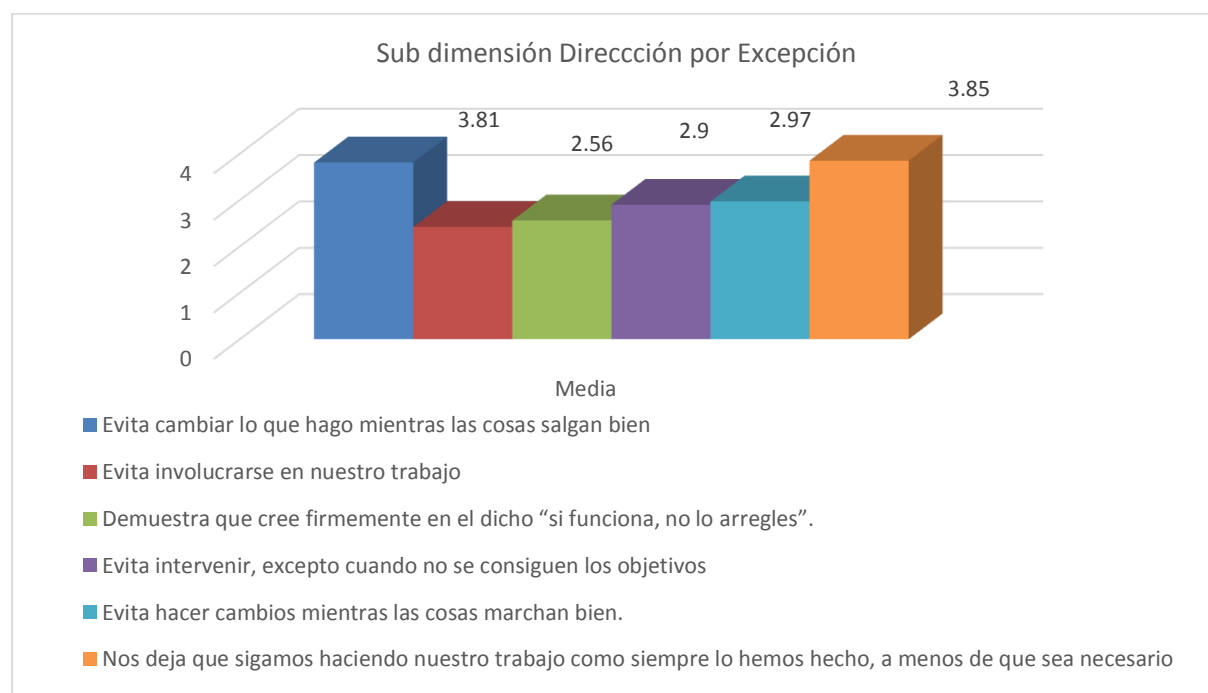


Figura N° 5. Rasgos de la Dimensión “Dirección por Excepción”

Fuente. Tabla N° 16.

Interpretación: La tabla antes graficada, permiten apreciar los valores estadísticos generales correspondientes a los rasgos de la sub -dimensión “Dirección por excepción” perteneciente al liderazgo transaccional. El valor medio de mayor incidencia es de 3.85 del rasgo “Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio”, esto posiblemente se deba a que la directora permite una mayor autonomía a los docentes y colaboradores en general en el desarrollo de sus actividades y la resolución de problemas, lo cual se verifica con el rasgo “Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien” , con valor medio de 3,81 que evidencia una directora que no interviene en las acciones y decisiones de sus colaboradores en la medida que todo salga bien, es decir de acuerdo a los propósitos esperados, lo cual se ve representado con el valor medio de 2,56 en el rasgo “Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona , no lo arregles”

2.3. Presentación e interpretación de los resultados del Estilo de liderazgo transformacional

Tabla N° 17. Valores estadísticos de las sub dimensiones del estilo de liderazgo Transformacional

Liderazgo Transformacional	Media
Carisma	4,00
Estimulación Intelectual	4,00
Inspiración	3,90
Consideración Individual	4,09

Fuente. Resultados obtenidos en la aplicación del Cuestionario CELID-S

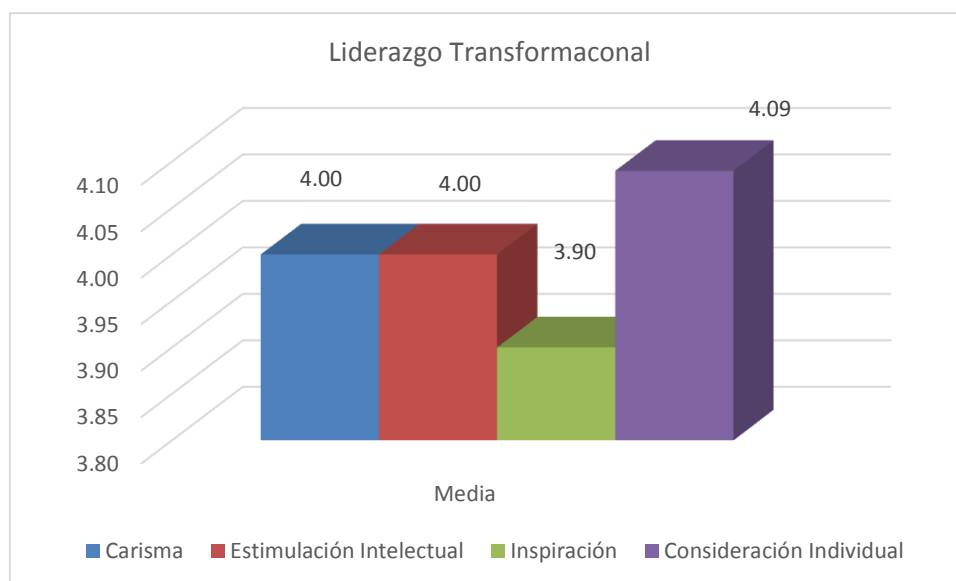


Figura N° 6. Rasgos del Estilo de Liderazgo transformacional

Fuente. Tabla N° 6.

Interpretación: Las gráficas, tabla N° 17 y figura N° 6, presentan los valores estadísticos generales de la dimensión “liderazgo transformacional” en coherencia a la matriz de consistencia del Cuestionario aplicado. Las valoraciones de los gráficos nos permiten suponer que la directora de la I.E. “María Auxiliadora” incluye en su gerencia características propias del líder transformacional. Observamos que la subdimensión “Consideración individualizada” con 4,09 presenta el valor medio más alto, en consecuencia es el rasgo considerado con mayor incidencia, según la opinión de los colaboradores que respondieron a la encuesta (ver gráfico), quienes a la vez opinan que su directora tiene carisma obteniendo un valor medio de 4, igual que el de “estimulación intelectual” y el rasgo de menor incidencia en su directora es “Inspiración” con 3,90 como media aritmética, valor que nos permite suponer que los docentes y colaboradores encuestados no ven a su directora como fuente de alta inspiración.

Enseguida se muestra el análisis de las subdimensiones y los rasgos propios del liderazgo transformacional y sus correspondientes valoraciones estadísticas.

2.3.1. Subdimensión Carisma

Tabla N° 18. Valores estadísticos de los rasgos de la sub dimensión “Carisma”

Subdimensión Carisma	Media	Desviación estándar	Varianza
Nos sentimos orgullosos de trabajar con él	4,23	0,83	0,68
Cuenta con nuestro respeto	4,01	1,05	1,11
Tenemos plena confianza en él.	3,85	0,93	0,86
Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	3,92	0,98	0,96

Fuente. Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S.

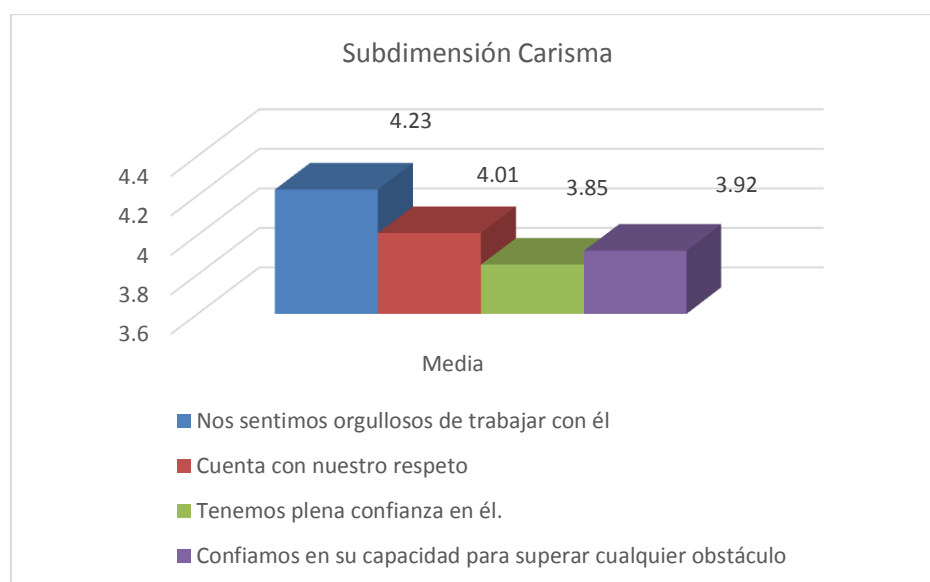


Figura N° 7. Rasgos de la Subdimensión “Carisma”

Fuente. Elaboración propia.

Interpretación: Las gráficas, tabla N° 18 y figura N° 7, presentan los valores estadísticos de los rasgos de la subdimensión “Carisma”, perteneciente al liderazgo transformacional. Es el indicador “Nos sentimos orgullosos de trabajar con él”, con un valor medio de 4,23 que nos indica que este rasgo es el de mayor incidencia en la directora de la I.E. “María auxiliadora” según lo percibido por sus colaboradores al ser dirigidos y liderados por ella. Seguido con un valor medio de 4,01 el rasgo “Cuenta con nuestro respeto”, este dato nos permite suponer que la mayoría de sus colaboradores le tienen respeto a su directiva, pero no le tienen plena confianza en la misma proporción, lo cual es evidenciado con un valor medio 3,92 para el rasgo “Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo” y con el valor medio más bajo de 3,85 para el rasgo “Tenemos plena confianza en él”.

2.3.2. Subdimensión Estimulación Intelectual

Tabla N° 19. Valores estadísticos de los rasgos de la Subdimensión Estimulación Intelectual

Subdimensión Estimulación Intelectual	Media	Desviación estándar	Varianza
Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar	4,17	0,99	0,98
Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	4,04	0,83	0,69
Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender	4,07	0,92	0,85
Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas	3,91	0,86	0,74
Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos	3,99	0,84	0,71
Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos	3,98	0,88	0,78
Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes	3,85	,93	,86

Fuente. Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S.

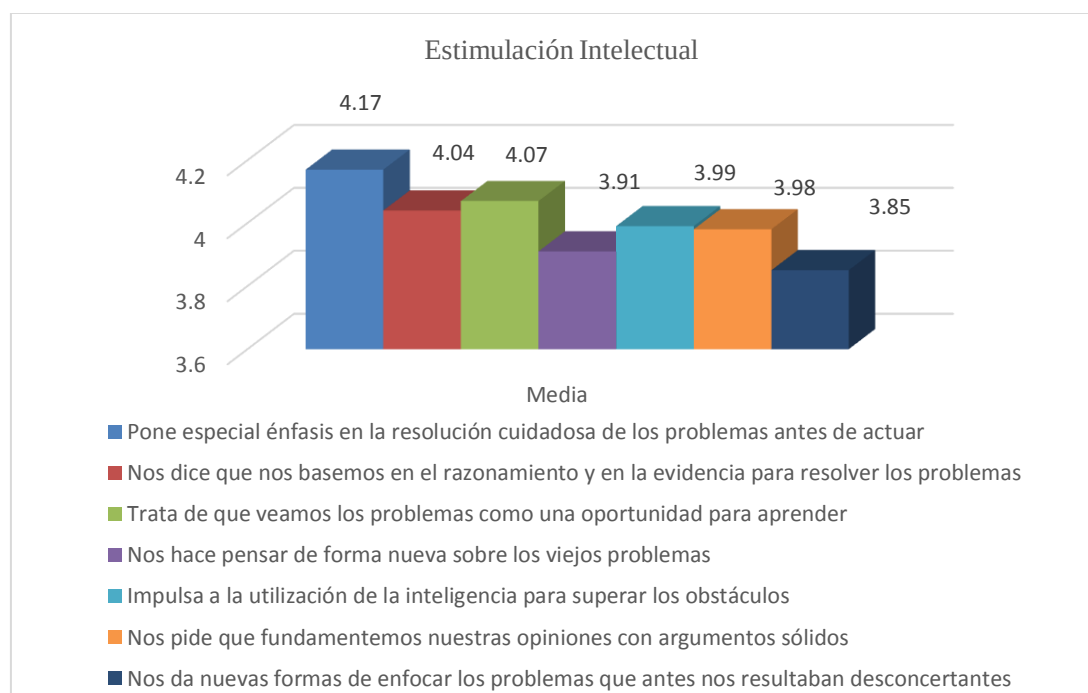


Figura N° 8. Rasgos de la Subdimensión “Estimulación Intelectual”

Fuente. Tabla N° 19

Interpretación: La tabla N° 19 y la figura N° 8, representan los valores estadísticos de los rasgos de la sub dimensión “Estimulación intelectual” propia del liderazgo transformacional. Se tiene que la valoración media más alta es 4,17 en el rasgo “Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar”, según las apreciaciones de los colaboradores encuestados sería el rasgo de mayor incidencia en la directora de la I.E. “María Auxiliadora”, quienes se sentirían satisfechos y cómodos con la calidad de la resolución de los problemas que ejecuta su líder, le sigue con un valor de 4,07 el rasgo “Trata de que veamos los problemas como una oportunidad” y por último el rasgo de menor incidencia en la directiva con un valor de 3,85 “Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes”, lo cual nos permite suponer que los colaboradores no reciben de su directora nuevas perspectivas de ver y enfrentar los problemas ya existentes y desconcertantes para ellos.

2.3.3. Subdimensión Inspiración

Tabla N° 20. Valores estadísticos de los rasgos de la Sub dimensión “Inspiración”

Subdimensión Inspiración	Media	Desviación estándar	Varianza
Nos da charlas para motivarnos	3,60	1,12	1,25
Potencia nuestra motivación de éxito	4,12	0,93	0,87
Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	3,97	1,02	1,04

Fuente. Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S.

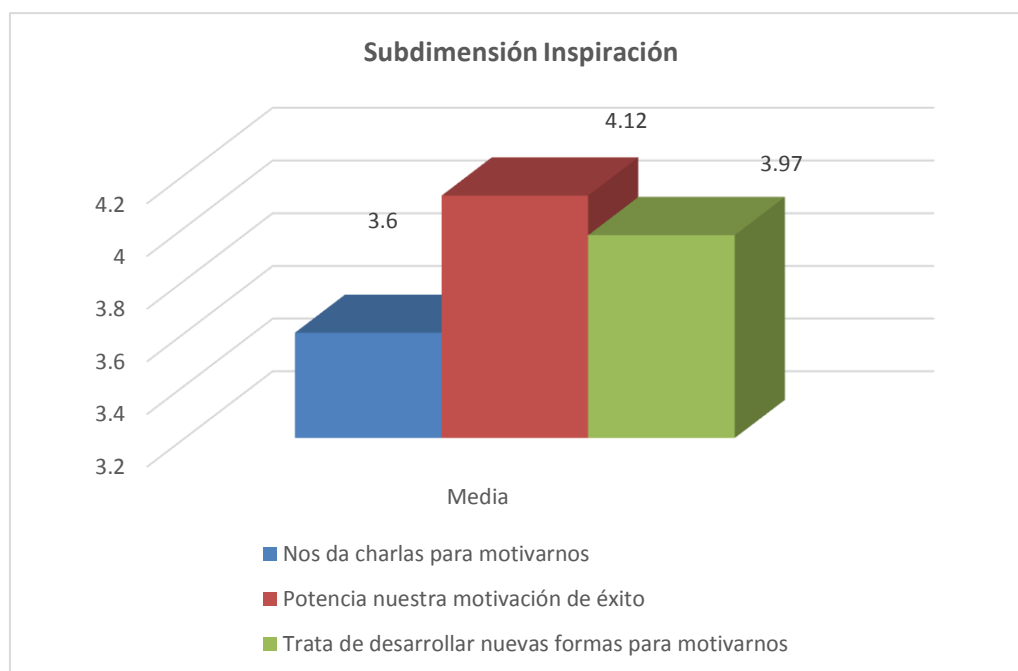


Figura N° 9. Valores estadísticos de los rasgos de la Sub dimensión Inspiración

Fuente Tabla N° 20.

Interpretación: Los gráficos, tabla N° 20 y figura N° 9, muestran la valoración estadística de los rasgos de la sub dimensión “Inspiración”, propio del liderazgo transformacional. Con un alto valor medio de 4,12 el rasgo “Potencia nuestra motivación de éxito”, nos sugiere que la directiva de la I.E. “María Auxiliadora” presenta esta característica con mayor incidencia y que utilizaría diversas estrategias de animación e inspiración con sus colaboradores en los diferentes contextos, le sigue el indicador “Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos” con un valor de 3,97 y por último el rasgo de menor ocurrencia es “Nos da charlas para motivarnos”, con el valor medio más bajo 3,6 según lo referido por los colaboradores encuestados, lo que nos permite inferir que las charlas no serían la única estrategia de motivación que usa la directiva de la institución contexto de nuestra investigación.

2.3.4. Subdimensión: Consideración Individualizada

Tabla N° 21. Valores estadísticos de los rasgos de la Sub- dimensión “Consideración individual”

Subdimensión Consideración Individualizada	Media	Desviación estándar	Varianza
Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan	4,07	0,92	0,85
Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas	4,22	0,70	0,49
Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos	3,97	1,00	1,00

Fuente. Resultados de la Aplicación de Cuestionario CELID –S.

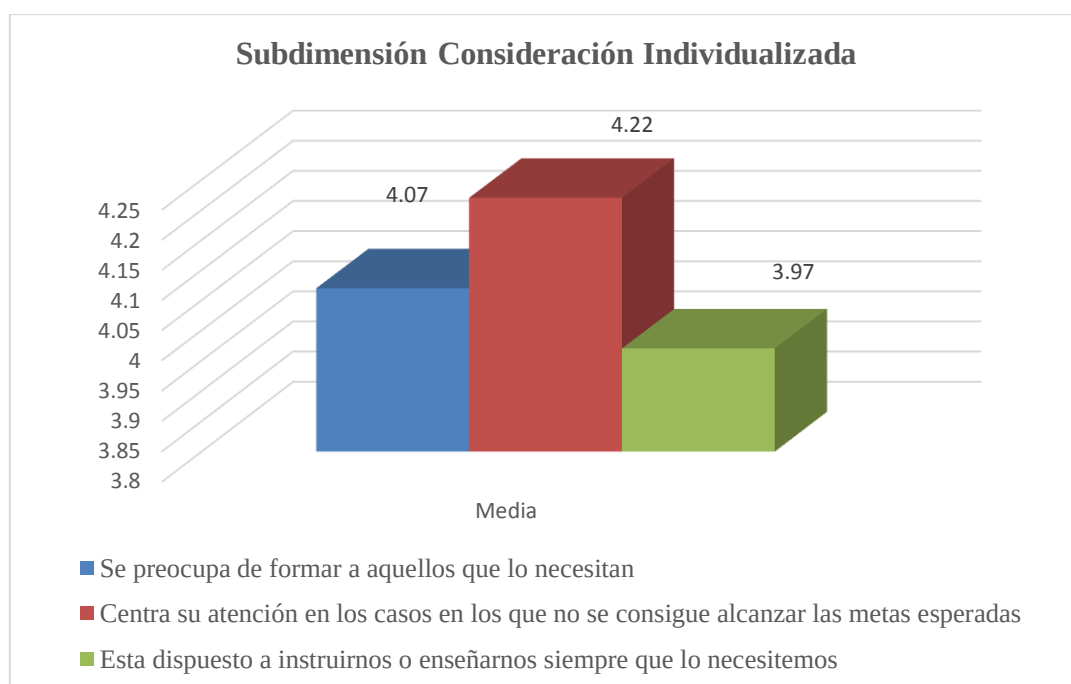


Figura N° 10. Rasgos de la Subdimensión “Consideración Individual

Fuente. Tabla N° 21.

Interpretación: La tabla N° 21 y figura N° 10, presentan gráficamente los valores estadísticos de los rasgos de la subdimensión “Consideración Individualizada” propia del liderazgo transformacional. El rasgo “Centra su atención en los casos en los que no se consiguen alcanzar las metas esperadas” tiene el valor medio más alto de 4,22, lo que evidencia su mayor incidencia en la directiva y que significaría que ella se orienta y ocupa en

situaciones y casos en los cuales no se logran o consiguen los resultados deseados, le sigue el indicador “Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan” con un valor medio de 4,07, lo que nos lleva a inferir que la directora de la I.E. forma y potencia a sus colaboradores como auténticos líderes. Por último se tiene el valor de 3,97 en el rasgo “Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitamos”, lo que se traduce en el rasgo de menor índice de ocurrencia en la directora quien no siempre estaría dispuesta a enseñarle a sus colaboradores cuando lo necesiten.

3. Discusión de los resultados de la investigación

Se precisa que la I.E.JEC. “María Auxiliadora” de Sullana- Piura, desea consolidar su liderazgo local, regional y a nivel nacional demostrando su excelencia educativa en la formación de estudiantes con autonomía, competentes, con un proyecto de vida, emprendedores, innovadores, y orientados a investigar; promoviendo la atención a la diversidad y con un proyecto de vida por realizar, a cargo de maestros con sólida formación académica, creativos e innovadores, con un buen manejo de los recursos tecnológicos y con principios ético-moral; propiciando una escuela segura y saludable con calidad de vida, que genere un desarrollo sostenible logrando así la eficiencia y eficacia de los actores educativos. (PEI. “María Auxiliadora” 2018-2021). En este sentido, es necesario que en su gestión educativa, sus directivos sean líderes capaces de conducir a sus colaboradores y seguidores hacia el logro de su visión.

Esta investigación ha hecho posible la identificación del Estilo de liderazgo de mayor incidencia o predominio en la Directora de la institución educativa “María Auxiliadora” y de cada uno de los rasgos de mayor ocurrencia en los estilos que considera el Cuestionario CELID (S) que se aplicó a la población de estudio. Este instrumento nos da una idea referida a los estilos de Liderazgo: Laissez faire, transaccional y transformacional y de las características del acto de liderar.

Enseguida, se detalla la interpretación de los resultados por cada una de las dimensiones y subdimensiones:

3.1. Dimensión Laissez Faire. Esta dimensión es conocida también como ausencia de liderazgo, se tiene que el rasgo “Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento”, es el que alcanza el mayor valor, con una media de 2,95, seguido de “Evita tomar decisiones” con 2,26 es decir para algunos de los encuestados la presencia de la Directora no tiene ningún efecto en su rendimiento y es considerada como una persona que evita tomar decisiones, lo

cual se relaciona con el rasgo de la menor incidencia “Es probable que esté ausente cuando se le necesita”. Estas apreciaciones pertenecen a los trabajadores encuestados respecto a su directora considerando sus actuaciones en las diferentes experiencias y espacios compartidos y vividos. Según Lewin y Mc Gregor (1939), el líder laissez Faire tiene un rol pasivo o de coordinador, cada uno de sus colaboradores o seguidores tiene autonomía para tomar sus propias decisiones, dicho en otros términos, delega su autoridad y poder a sus trabajadores de tal forma que tomen sus decisiones por sí solos ya que él deja muy claro que sólo intervendrá cuando se lo pidan o pregunten. Un ejemplo de este tipo de líder es Roosevelt, premio Nobel de la Paz, por su actuación en la guerra ruso japonesa (1905).

3.2. Dimensión Liderazgo Transaccional. En relación al estilo de liderazgo transaccional, de modo general tenemos que la directiva incluye en su gerencia características propias del líder transaccional. En Dirección por excepción tiene una media de 3,09 y en recompensa contingente 2,74. Lo cual hace posible presumir, que la directiva es captada como una líder que en el ejercicio de su gerencia educativa utiliza el convenio, intercambio o la transacción. Esta práctica de liderazgo se basa en el cumplir con los objetivos y desempeño esperados, se recompensa si se logran los objetivos y se castiga o reprende si ello no ocurre. En consecuencia entre líder y seguidor se da un trueque (Northouse, 2016), la directiva y sus colaboradores asumen acuerdos, alianzas y negociaciones a partir de las cuales se comprometen a cumplir con las expectativas y objetivos de la directora a cambio de obtener los beneficios que pudo ofrecerles. Este liderazgo es una clara muestra del enfoque conductista (premios o castigos), que aún en tiempos continúa influyendo en la gestión educativa de nuestro país y en los diferentes niveles de la educación peruana. Filosóficamente en este enfoque los estudiantes son motivados para el logro de las más altas calificaciones destacando en las distintas áreas a cambio de recibir privilegios exclusivos para egresados del tercio superior.

El líder transaccional se centra en misiones, modelos y patrones de trabajo y en el cumplir de políticas organizacionales. El presente estudio demuestra una gran influencia del estilo transaccional o quizá sea el estilo de liderazgo más usado en el sistema educativo general.

En este estudio sistemático se revisan las dos sub dimensiones pertenecientes al estilo transaccional, la recompensa contingente y dirección por excepción (Avolio & Bass, 2002), las cuales se analizan en los numerales siguientes.

3.2.1. Subdimensión: Recompensa contingente. Con esta sub dimensión denominada recompensa contingente perteneciente al liderazgo de tipo transaccional, se tiene que el líder garantiza e informa a sus colaboradores que pueden alcanzar lo que anhelan si trabajan en conformidad a lo acordado con él, obtuvo un valor medio de 3,32 y el rasgo procura en sus subordinados que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación con un valor de 3,03. Son resultados de la mayor incidencia de estos rasgos según percepción de docentes y personal en encuestado, lo cual nos permite inferir que la directiva evidencia la alta presencia de estas características propias de la subdimensión recompensa contingente del liderazgo transaccional.

La recompensa contingente, es una interacción entre líder y seguidor, en la cual el líder utiliza la recompensa o incentivo con su seguidor como un intercambio recíproco. El líder reconoce las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las individuales. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos; es el intercambio entre un líder y un seguidor. El líder y el seguidor negocian la tarea a realizar y la recompensa después de completarla con éxito, es una transacción constructiva, un tipo de contrato implícito, representado por la relación de intercambio entre el líder transaccional y el seguidor. Los colaboradores del líder reciben un premio por su obrar bien hecho y penalizados o castigados cuando no responden a los patrones deseados. (Sosik y Jung, 2010)

En esta subdimensión se aprecia un enfoque conductista regido por la recompensa y sanción, por ejemplo si en la institución educativa los docentes o trabajadores en general obedecen, cumplen y logran los resultados esperados por su director son premiados, beneficiados de la mejor forma, estrategia de gerencia muy frecuente en educación, en el campo empresarial inclusive en el espacio familiar, donde se tiene que la mayoría de los padres de familias, y docentes fueron formados con una visión conductista.

3.2.2. Subdimensión: Dirección por excepción. En lo referente a esta subdimensión propia del líder de tipo transaccional. En el análisis de la información recogida se encontró que el indicador que se refiere al hecho de que el líder permite a sus colaboradores continuar haciendo su trabajo como siempre lo hacen y que sólo interviene cuando es estrictamente necesario, alcanza un valor medio de 3,85, lo que nos permite inferir que es un sólido componente de conducta en el estilo de liderazgo de la directiva de la I.E., quien por lo general no interviene y si lo hace es excepcionalmente necesario porque han surgido dificultades que de no solucionarse afectarían los resultados que se espera alcanzar.

En resumen, en la gestión por excepción, el líder participa en tanto no se ejecuten las tareas en concordancia con las normas, es el elemento de menos participación. El directivo demuestra una conducta pasiva, con la expectativa de que ocurra algo inesperado y tener que actuar, momento preciso en el cual se observa la intervención del líder. Esta característica favorece el pensamiento innovador y creativo de los seguidores del líder, en este caso de los docentes y trabajadores de la I.E. sin embargo limita la capacidad de anticiparse a problemas o dificultades por venir a cambio es beneficia el reaccionar o responder a estímulos de motivación externos.

3.3. Dimensión: Liderazgo Transformacional. Referente a esta dimensión los resultados obtenidos en el presente estudio, evidencian que es el tipo de liderazgo con mayor predominio en la gerencia directiva de la I.E. N° 15285 “María Auxiliadora” de Sullana, objeto de investigación con valores medios de 4,09 a 3,90. Se tiene a la subdimensión Consideración Individualizada, con el valor medio de 4,09, constituyéndose en el rasgo apreciado con la más alta ocurrencia por sus trabajadores. En consecuencia se concluye que el indicador de mayor predominio en la gestión de la directora con estilo de liderazgo de tipo transformacional es el de “Consideración individualizada”.

Según Burns (1978), quien por primera vez delimitó el concepto de Liderazgo Transformacional como un proceso por el cual los líderes se comprometen y ayudan mutuamente con sus seguidores de tal forma que logran aumentar su motivación y sus niveles de moral y motivación. Así mismo argumenta que un líder con enfoque transformacional es capaz de generar un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones.

Los líderes que incorporan en su práctica de dirigir y guiar el liderazgo transformacional constituye un ente de conversión, ya que este estilo implica que líderes y subordinados procuren metas y objetivos que trasciendan, vale decir razones más poderosas que la mera transacción o intercambio entre la organización los miembros de esta. Esta clase de líderes son quienes producen cambios y conversión en distintos niveles, personal, grupal, corporativo o institucional, lo que incide de forma alguna en la sociedad en su conjunto.

A continuación, se presenta el análisis de las subdimensiones propias del estilo de liderazgo transformacional:

3.3.1. Subdimensión: Carisma. Al analizar la información recogida sobre a la sub dimensión denominada carisma, se puede apreciar que el indicador, que refiere a que los seguidores se sienten orgullosos de trabajar con su líder, tiene un alto valor medio de 4,23. Lo

que nos permite inferir que esta característica es percibida en la directiva en mayor proporción en comparación con los otros rasgos de esta subdimensión.

El líder que aplica un estilo transformacional posee el rasgo del carisma, inspiran confianza, fundamentan su relación en valores tales como la ética, integridad, virtud y seguridad, de ese modo se cimenta una relación simbiótica en donde los beneficiados son los líderes pero también los seguidores que siguen a este tipo de líder. Brown y Treviño (2006) sostienen que el carisma es un rasgo propio del liderazgo transformador y tiene una relación directa con los elementos que constituyen el ejercicio del liderazgo con ética.

Cabe destacar que los indicadores con menor valor medio son “tenemos plena confianza en él” (3,85) y “confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo” (3,92) y frente a ello el indicador “cuenta con nuestro respeto” tiene un valor medio mayor (4,01), por lo que se puede concluir que los trabajadores de la I.E. respetan a su directora en mayor proporción frente a la confianza que le tienen a ella y a su capacidad para superar cualquier obstáculo.

Es fundamental indicar que el estilo del líder transaccional tiende a generar un clima de inseguridad y temor al castigo por fallos, errores u omisiones por parte de los subordinados, ocasionando la práctica de los seguidores a esconder sus errores o fallas en lugar de buscar retroalimentación del líder en vías de mejorar su labor. El inspirar respeto es una cualidad crucial en el ejercicio del liderazgo que aplica el estilo transformacional.

Avolio y Bass (2002) argumentan que el líder de tipo carismático manifiesta dos componentes. Se observa las conductas de liderazgo relacionando lo que manifiestan oralmente y/o demuestran, en tanto que sus cualidades son advertidas en los líderes por sus seguidores, cualidades atributivas que forman parte de los líderes por ejemplo el sentir confianza es uno de los rasgos característicos que el colaborador aprecia en el líder e integra en su persona. Los líderes transformacionales ponen los objetivos e intereses del equipo por encima de sus propios objetivos.

Las actitudes y hechos, así como las características personales o el carecer de ellas, en un líder se puede establecer que tan carismático será considerado por los seguidores en la institución educativa.

3.3.2. Subdimensión: Estimulación Intelectual. En cuanto a esta sub dimensión denominada Estimulación intelectual perteneciente al estilo liderazgo de tipo transformador, considerando la apreciación de los trabajadores encuestados encontramos que al valor medio más alto ubicado en el indicador referido a la puesta de especial relieve al resolver

cautelosamente los problemas antes de iniciar acciones (4,17). Lo que significa, que la directora trata de resolver los problemas de modo esmerado, reflexivo antes de emprender acciones. Frente a lo cual, se tiene que los indicadores que presentan los menores valores medios son: uno de ellos se relaciona a que el líder proporcione nuevos modos de orientar los problemas que pueden resultar desconcertantes para sus seguidores (3,85) y el otro se refiere a que el líder les lleva a pensar de modo creativo y nuevo sobre viejos o antiguos problemas (3,91), por lo que podemos inferir, que los trabajadores encuestados consideran que la directora no les lleva a enfocar los problemas de forma diversa ni a repensar los problemas existentes con anterioridad.

Bass y Riggio (2006) Señalan que los líderes de estilo transformacional impulsan el origen de ideas creativas y el trabajo intelectual de sus seguidores. Al interrogar de forma conveniente las conjeturas, creencias y pensamientos de los seguidores, los líderes transformacionales actúan de forma tal que logran en los seguidores una revolución de ideas y maneras nuevas de resolver problemas. Los subordinados tienen el desafío de percibir los problemas con nuevos ojos y se les alienta a tratar con nuevos enfoques. Estos líderes atienden las ideas y propuestas de los seguidores y las ponderan positivamente. Las diferencias que existen entre las propuestas del líder y de los subordinados no son atacadas o descartadas sino, apreciadas en su contexto y ponderadas, creando así un clima de confianza y de apoyo mutuo, buscando las mejores soluciones.

La estimulación Intelectual es una sub dimensión crucial en el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los docentes y trabajadores de la institución donde laboran, le permite aportar en el porvenir formulando planteamientos, opciones o recomendaciones que puedan servir de solución en realidades parecidas de forma competente. El personal que labora en la institución de referencia de la presente investigación reconoce con gran incidencia que su directora trata de que vean los problemas como una oportunidad para aprender y a la vez les orienta que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolverlos. En el ejercicio del liderazgo transformacional es importante y favorable el predominio de estos rasgos a fin de garantizar las condiciones necesarias como la buena convivencia y asegurar la calidad del el servicio educativo.

3.3.3. Subdimensión: Inspiración. Realizando el análisis de la sub dimensión Inspiración se encontró que presenta un valor medio de (3,90) y que los indicadores referidos a la Potenciación de la motivación de éxito de los colaboradores por parte de su directora (4,12) y el que Trate de promover el desarrollo de nuevas formas de motivarlos (3,97), considerando la

apreciación de los colaboradores que desarrollaron la encuesta, son los percibidos como los de mayor incidencia en el ejercicio del liderazgo de la directora. Lo cual hace posible suponer que la directora diversifica sus formas y estrategias para animación, motivación y de estimulación a sus docentes y demás trabajadores de la institución en distintas circunstancias, diversos espacios y contextos. A la vez se precisa que el indicador Nos da Charlas para motivarnos (3,6) alcanzo el menor valor medio.

También indican Bass & Riggio (2006) que el líder transformacional motiva a quienes son sus colaboradores para lograr el mejor y más alto beneficio, es decir llegar por encima del simple cumplimiento de las obligaciones a fin de alcanzar sus metas. Los líderes transformacionales tienen entusiasmo y optimismo. Alientan a los subordinados a ir más allá de sus necesidades personales, ya que y transmiten en ellos un sentido a que inculcan en ellos un valor a las cosas que realizan en su labor y por causa de su labor. Los seguidores despiertan motivados e impulsados a mejores rendimientos y metas más elevadas.

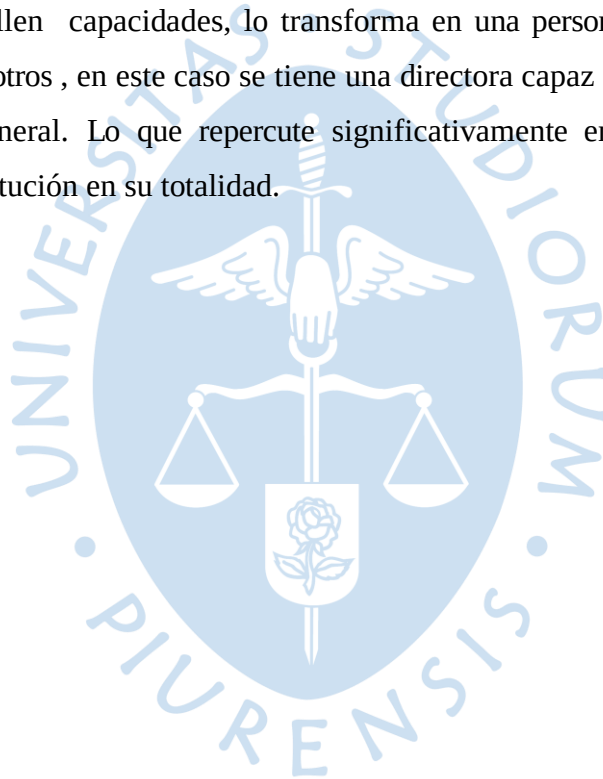
En este mundo globalizado con un contexto educativo cambiante, un líder que no es inspiración para sus colaboradores será incapaz de influenciar en su interior o en su desempeño para el logro de propósitos comunes y metas elevadas propios del quehacer educativo.

3.3.4. Subdimensión: Consideración Individualizada. Con relación a esta sub dimensión se precisa que tiene el mayor valor medio (4,09), siendo sus rasgos con más alta incidencia el indicador por el cual el director fija su interés en los casos por los cuales sus seguidores no consiguen lograr metas planteadas (4,22) y el rasgo que hace referencia a que el directivo se inquieta por formar a quienes lo necesitan (4,07). Como se ha referido en otras secciones, el crecimiento y desarrollo profesional es de alta trascendencia en una institución educativa, esta incidencia desliza la idea que la Directora manifiesta alta preocupación en el proceso de formación y crecimiento de otros líderes. Se deduce también que el trato uno a uno, se perfila como una preferencia en la gestión educativa de la directora de referencia.

Por su parte Avolio (2011) Presenta al líder como alguien que integra la dimensión consideración individualizada a un líder que considera al seguidor como un individuo, y está solícito a las necesidades individuales de logro y desarrollo de este, procura ayudar a los seguidores apoyándose en sus fortalezas e ideas innovadoras por medio del entrenamiento, experimentación en campo, seguimiento, y tutoría.

Se entiende que los líderes pueden mostrar comportamientos de Liderazgo de tipo transaccional e incidir en los subordinados a fin de que estos logren los resultados que se esperan de ellos, el líder transformacional se orienta hacia el dirigir a sus seguidores a la obtención de resultados y logro de propósitos que van más allá de los estándares o anhelos esperados.

Que el directivo reconozca las potencialidades y limitaciones de docentes y trabajadores de la institución que dirige incrementa significativamente la calidad de su gestión, el adoptar estrategias de mejora como el adjudicar a los docentes de mayor competencia a aquellos estudiantes que con frecuencia no aprueban las materias, el seleccionar grupos de trabajo y organizarlos de forma heterogénea con la finalidad de que tengan la posibilidad de aprender entre ellos y desarrollen capacidades, lo transforma en una persona que con experiencia y conocimiento ayuda a otros, en este caso se tiene una directora capaz de ayudar a sus docentes y trabajadores en general. Lo que repercute significativamente en su liderazgo personal, profesional y en la institución en su totalidad.



Conclusiones

Primera. La presente investigación confirma y corrobora la hipótesis planteada. La gestión directiva de la Institución Educativa de Jornada Escolar Completa N° 15285 “María Auxiliadora”, ubicada en la provincia de Sullana, se caracteriza con mayor incidencia por el estilo de liderazgo de tipo transformacional, tal como lo evidencian los valores medios obtenidos. De esta forma se concretiza también el logro del objetivo general de la presente investigación, que plantea determinar que estilo de liderazgo caracteriza a la directora designada de la institución educativa de referencia.

Segunda. Se identifica que es el estilo de liderazgo transformacional el que se impone con mayor incidencia en la gestión directiva de la institución de referencia, la sub dimensión consideración individual (valor medio de 4,09). Así mismo queda evidenciado que esta característica o sub dimensión predomina de forma general y con alta incidencia en los tipos de estilos de liderazgo investigados, considerando el juicio de los docentes y trabajadores en general de la institución.

Tercera. La Sub dimensión predominante en el estilo de Liderazgo de tipo transaccional es la de Dirección por excepción (3,09), este análisis responde a uno de los objetivos específicos, que se refiere a la identificación de las características con el mayor grado de incidencia en el estilo de liderazgo antes mencionado. Por lo tanto se concluye que la Directora incluye en su dirección características propias del estil transaccional, como el dejar hacer su trabajo como siempre lo hacen los docentes y trabajadores e intervenir a menos de que sea estrictamente necesario, es decir cuando las cosas no salen bien o cuando no se logran los objetivos. Con relación a la recompensa contingente, la otra sub dimensión del Liderazgo transaccional, evidencia la influencia del enfoque conductista en el ejercicio laboral de la directora, considerando que a juicio de los docentes, se tiene que manifiestan que su directora les hace de su conocimiento que el poder lograr lo que desean está condicionado a su capacidad de trabajar en conformidad a lo acordado (3,32) y que a la vez su directora procura que obtengan lo deseado como consecuencia de contar con su cooperación.

Cuarta. En la presente investigación se identificó que en relación al tipo de liderazgo Laissez Faire o Ausencia de Liderazgo, la directora en su gestión presenta algunas características o subdimensiones con valores medios menores y considerando lo observado

por sus docentes y trabajadores, quienes manifiestan que la presencia de su directora tiene poco efecto en su rendimiento (2,95), que evita tomar decisiones (2,26) y es difícil encontrarla cuando surge un problema. Este análisis responde a un objetivo específico de la presente investigación. Es necesario precisar que en contraposición y con mayor incidencia se tiene que los docentes y trabajadores en general expresan que experimentan orgullo al trabajar junto a su directora y sienten confianza en la capacidad que ella manifiesta para superar cualquier dificultad u obstáculo, que cuida de la formación de quienes lo requieran. Rasgos propios de las sub dimensiones de carisma y la de consideración individualizada correspondientes al liderazgo de estilo transformacional.



Recomendaciones

Primera. Fortalecer a directivos de escuelas y autoridades de la educación en el desarrollo de sus potencialidades y competencias de liderazgo transformacional minimizando conductas que evidencien un No liderazgo, mediante talleres sobre habilidades sociales, salud mental, trabajo colaborativo, socialización de experiencias exitosas en gestión educativa, actividades de autoevaluación, entre otras estrategias complementarias como es la evaluación de su desempeño directivo, lo cual es favorable para la calidad del servicio educativo que se reflejaría en mejores logros de aprendizaje y en un clima escolar marcado por el respeto a la persona humana y sus derechos.

Segunda. Órganos e instituciones del gobierno central, Ministerio de Educación y sus instancias (DRE y UGEL) deberían promover investigaciones similares, fomentando al interior de las escuelas la práctica del liderazgo de estilo transformacional y sus dimensiones: Carisma, la estimulación intelectual, inspiración y la consideración individualizada de los directivos y docentes. Está demostrado que el predominio de este tipo de liderazgo es de gran beneficio para el servicio educativo.

Tercera. Es necesario desterrar el ejercicio del No Liderazgo o Laissez Faire presente en muchas instituciones educativas del entorno local, regional y nacional, para lo cual las autoridades educativas y desde el gobierno central deben gestionar y garantizar la ejecución oportuna de un Plan de Formación Profesional para Directores al cual puedan acceder los docentes que tengan aspiraciones o deseen asumir cargos de dirección adquiriendo así la formación académica e integral que garantice la práctica del liderazgo para mejora de la sociedad, complementándose así el Proceso de Selección y Evaluación de los Directores como Líderes Pedagógicos, mirada actual del Ministerio de educación.

Cuarta. Reconocer que el buen ejercicio del líder no es en sí mismo, sino de la manera cómo influye en el resto para promover su crecimiento personal y profesional como evidencia de su intervención en otros. El líder logra trascender cuando forma otros líderes, transformando el entorno donde interactúa al generar cambios significativos como resultado de los diversos rasgos de los diversos estilos de ejercer el liderazgo que convergen en él con mayor o menor incidencia de acuerdo al predominio de su estilo propio de liderazgo. Por tal motivo se precisa, que si bien es cierto que el Liderazgo Transaccional tiene una mirada

conductista, que oscila entre el “premio y el castigo”, muchas veces sus rasgos son incorporados por los directores en su gestión por lo que se pueden asumir ciertas características como el “evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien”, dirección por excepción, “nos hace saber lo que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él”, pues la negociación y conciliación son estrategias muy favorables para la convivencia en democracia.



Referencias bibliográficas

- Ancajima M,F. (2015) *Diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del liderazgo en la buena gestión de la Institución Educativa* (tesis para optar el Grado de Maestro en Educación).Universidad de Piura.
- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y Motivación* (Tesis de Grado). Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Avolio B., Bass B. y Jung, D. (1999). *Reexaminando los componentes del liderazgo transicional y transaccional usando el Cuestionario de Liderazgo Multifactor*. Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional; 72, 4; 441-462.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review Of Psychology*, 60, 421-449. Retrieved from <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=21168102>
- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Avolio, B, & Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set*. Mind Garden, Inc.
- Baldoni, J. (2012). *Sé un Líder Modelo-50 Maneras en que los grandes líderes Inspiran resultados*. Estados Unidos, Grupo Nelson.
- Ball, S. (1989). *La Micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la Organización Escolar*. México: Paidós.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, Military, and Educational Impact*, Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, BM & Bass, R (2008), *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, Free Press, NY.
- Bass, B.M. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1999) *“Two Decades of Research and Development in Transformational*

- Barber, M. y Moná, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Santiago: PREAL y Cinde.
- Benavides, C. (2010). *Liderazgo pedagógico basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente*. Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Educación. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España. 407 pags.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A. y Moreno, J.M. (2006). *Between transaction and transformation: The role of school principals as education leaders in Spain*. *Journal of Educational Change*, 7(1-2), 19-31.
- Bolger, A., & Giorgi, F. Trimmomatic: A Flexible Read Trimming Tool for Illumina NGS Data.
- Brown, M. & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17(6), 595 – 616.
- Bruce J. Avolio, Francis J. Yammarino, Bernard M. Bass Identifying Common Methods Variance With Data Collected From A Single Source: An Unresolved Sticky Issue. First Published September 1, 1991 Research Article
- Bolívar, A. y Moreno, J.M. (2006). *Between transaction and transformation: The role of school principals as education leaders in Spain*. *Journal of Educational Change*, 7(1-2), 19-31.
- Bolger, A., & Giorgi, F. Trimmomatic: A Flexible Read Trimming Tool for Illumina NGS Data.
- Brown, M. & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17(6), 595 – 616.
- Bruce J. Avolio, Francis J. Yammarino, Bernard M. Bass Identifying Common Methods Variance With Data Collected From A Single Source: An Unresolved Sticky Issue. First Published September 1, 1991 Research Article
- Castro, S., Lupano, M., Benetuiil, D & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Editorial Paídos. Buenos Aires.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación de las Ciencias Sociales*. Recuperado de: <https://slidedoc.es/cazau-2006-capitulos-1-y-2-pdf>.
- Cervera, L. (2012): *Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas el Distrito de Los Olivos*. Tesis con la finalidad de obtener el grado de Doctora en Educación Universidad Mayor de San Marcos” Lima- Perú.

- Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Changanaquí S, M I y Huapaya O, GG (2017). *Estilos de Liderazgo Directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro institucines educativas públicas*. (Tesis para optar el Grado de Maestro en Educación). Universidad Marcelino Champañag.
- Chiavenato, A. (1992). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial. McGraw-Hill. México D.F (1993). *Administración y Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill de México.
- Cuadrado, I. (2003). *¿Emplear hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección*. Revista de Psicología Social, 18 (3), 283-307.
- Flores G,E J. (2014) *El estilo de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura*. (Tesis para optar Título de Licenciada en Educación). Universidad de Piura.
- Giardine, B., Riemer, C., Hardison, R. C., Burhans, R., Elnitski, L., Shah, P. Nekrutenko, A. (2005). *Galaxy: a platform for interactive large-scale genome analysis*. Genome research, 15(10), 1451-1455.
- Gimeno, J. (coord.) (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE.
- Gimeno, J. (1996). *El liderazgo directivo y su relación con el rendimiento académico de los estudiantes de quinto de las instituciones estatales del nivel secundario de Madrid España*. Madrid -España.
- Hernandez, Fernandez y Baptista. (2003). *Metodología de la investigación*, (3. ed.) México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ºed.) México, D.F: Mc. Graw Hill
- Leithwood, K. y cols (2006) *Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices*". School Effectiveness and School Improvement, 202-227.
- Leithwood, K. y Day, C. (2007). *"What we learned: a broad view"*. En C. Day y K.
- Leithwood (eds.). *Successful School Leadership in times on Change*. Toronto: Springer.189-203.
- Leithwood, K. Jantzi, D. (2009). *A Revierv of Empirical evidence about school Aire effects: A policy Perspective*. Review of Educational Research, 79, 464-490. Louis, K. S. (2007). *"Trust and improvement in schools"*. Journal of Educational Change, 8, 1-24.

- Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2 (1). Referencia electrónica, recuperado el 16 de febrero del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
- MOLERO, F. (En prensa). *Cultura y liderazgo: Una relación multifacética*. En J. L. González (Ed.), Psicología Social y Cultura. Valencia: Promolibro.
- MOLERO, F. y MORALES, J. F. (1993). *Liderazgo Transformacional y Liderazgo transaccional*. En L. Munduate y M. Barón (Eds.), Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (pp. 59-65). Madrid:Eudema.
- Monárrez M, V y Dipp J, A (2016). *El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo en el nivel básico* (Tesis doctoral). Instituto Universitario Anglo Español.
- Montalvo T, A. (2012). *Percepción docente de estudios de liderazgo de Directores de Instituciones Educativas de secundaria de la Red N°1 Ventanilla* (Tesis para optar Grado de Maestro en Educación). Universidad de San Ignacio de Loyola.
- Moore, B. V. (1927): *The May Conference on Leadership*, Personnel Journal, vol. 6, p. 124.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Pages: 494.
- Romero Ch, F (2016) *Estilos de Liderazgo en Directores de Escuelas Primarias Públicas de la zona 078 de Yucatán*, (Tesis para optar Grado de Maestro en Educación). Universidad Pedagógica Nacional. Unidad 31-A, Mérida –Yucatán.
- Sosik, JJ & Jung, DI. (2010) *Full range leadership development: pathways for people, profit and planet*, Taylor & Francis, Hoboken, NJ.
- Warren G. Bennis, Burt Nanus (2001). *Líderes:Estrategias para un Liderazgo Eficaz*. Barcelona : Paidós Ibérica, 2001. ISBN 84-493-1010-5
- Yukl, G., & Tracey, B. (1992). *Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss*.
- YUKL, G. (1994). *Leadership in Organization*. (3ªed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- YUKL, G. (1999). *An evaluative essay on current conceptions of effective leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 33-48
- ZHURVALEV, A. L. y SHOROKHOVA, E. V. (1984). *Social psychological problems of managing the coll*.

Anexos





Anexo 1

Matriz de consistencia de la investigación

Tema: Estilo de liderazgo de la directora de la I.E. N° 15285 “María Auxiliadora”, de la Provincia de Sullana.

Problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Técnica e instrumento	Sujetos
¿Cuál es el estilo de liderazgo que caracteriza a la gestión directiva de la I.E. N° 15285 “María Auxiliadora”, de la Provincia de Sullana.	Determinar el estilo de liderazgo que caracteriza a la gestión directiva de la I.E. N° 15285 “María Auxiliadora”, de la Provincia de Sullana.	- Identificar los rasgos del liderazgo transformacional predominantes en la gestión directiva de la I.E. N° 15285 “María Auxiliadora”, de la Provincia de Sullana. - Identificar los rasgos del liderazgo transaccional predominantes en la gestión directiva de la I.E. N° 15285 “María Auxiliadora”, de la Provincia de Sullana. - Identificar los rasgos del liderazgo Laissez Faire predominantes en la gestión directiva de la I.E. N° 15285 “María Auxiliadora”, de la Provincia de Sullana.	El estilo de liderazgo que caracteriza a la gestión directiva de la I.E. N° 15285 “María Auxiliadora”, de la Provincia de Sullana es de tipo transformacional.	Estilo de liderazgo	- Liderazgo transformacional - Liderazgo transaccional - Liderazgo Laissez Faire	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario sobre estilo de liderazgo	Personal docente y administrativo

Anexo 2

Matriz de consistencia del instrumento de investigación (CELID)

MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (CELID)				
Variable	Dimensión	Sub. dimensión	Ítems	Indicadores
Estilo de liderazgo	Liderazgo Laísez Faire	Ausencia de liderazgo	1	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.
			6	Evita decimos su opinión en algunas ocasiones.
			20	Evita tomar decisiones.
			27	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.
			31	Evita decimos como se tienen que hacer las cosas.
			32	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.
	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.
			10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener.
			11	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.
			12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.
			16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.
			2	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.
	Liderazgo transformacional	Dirección por excepción	5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.
			7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".
			9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.
			18	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.
			26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea neces
			3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.
	Liderazgo transformacional	Carisma	21	Cuenta con nuestro respeto.
			33	Tenemos plena confianza en él.
			34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.
			4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.
			15	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.
			23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.
	Liderazgo transformacional	Estimulación intelectual	25	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.
			28	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.
			29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.
			30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.
			19	Nos da charlas para motivarnos.
			22	Potencia nuestra motivación de éxito.
	Liderazgo transformacional	Inspiración	24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.
			13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.
			14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.
			17	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.

Anexo 3

Ficha de validación de juicio de expertos



UNIVERSIDAD DE PIURA
Facultad de Ciencias
de la Educación

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador :
1.2 Cargo e institución donde labora :
1.3 Nombre del instrumento evaluado :
1.4 Autora del instrumento :

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	☐	☐	☐	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en las variables y sus dimensiones.	☐	☐	☐	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que miden.	☐	☐	☐	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir las variables.	☐	☐	☐	
• OBJETIVIDAD	Los ítems miden comportamientos y acciones observables.	☐	☐	☐	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de las variables.	☐	☐	☐	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	☐	☐	☐	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	☐	☐	☐	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	☐	☐	☐	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	☐	☐	☐	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Elaboración: Juan Carlos Zapata Ancalijma

**Coefficiente
de validez:**

$$\frac{A + B + C}{30}$$

=

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Piura, 12 de agosto del 2018.

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena



I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : DR. MARCOS AUGUSTO ZAPATA ESTEVES
 1.2 Cargo e institución donde labora : UNIVERSIDAD DE PIURA
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S)
 1.4 Autor del instrumento : CASTRO SOLANO, NADER y CASULLO, 2004.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	☐	☐	☒	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	☐	☐	☒	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	☐	☐	☒	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	☐	☒	☐	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	☐	☐	☐	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	☐	☒	☐	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	☐	☐	☒	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	☐	☐	☒	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	☐	☐	☒	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	☐	☐	☒	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente
de validez :

$$\frac{A+B+C}{30}$$

=

0,93

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ MUY BUENA

Piura, 15 mayo 2019

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombres y apellidos del validador : **DRA. GLORIA MARTÍNEZ GONZALES**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **JEFA DEL AEBTP. UGEL SULLANA.**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S)**
 1.4 Autora del instrumento : **Castro Solano, Nader y Casullo, 2004**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
 2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
 3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	☐	☐	☒	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en las variables y sus dimensiones.	☐	☐	☒	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que miden.	☐	☐	☒	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir las variables.	☐	☐	☒	
• OBJETIVIDAD	Los ítems miden comportamientos y acciones observables.	☐	☐	☒	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de las variables.	☐	☐	☒	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	☐	☐	☒	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	☐	☐	☒	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	☐	☐	☒	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	☐	☒	☐	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = 0,97$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ MUY BUENA

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

**LIC. BETY LLACSAHUANGA
 CHUMACERO**



I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : MIGUEL ANGEL LIZANO TRONCOS
- 1.2 Cargo e institución donde labora : DIRECTOR UGEL SULLANA
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado : CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S)
- 1.4 Autora del instrumento : Castro Solano, Nader y Casullo, 2004

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
 2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
 3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	☐	☐	☒	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en las variables y sus dimensiones.	☐	☐	☒	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que miden.	☐	☐	☒	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir las variables.	☐	☐	☒	
• OBJETIVIDAD	Los ítems miden comportamientos y acciones observables.	☐	☐	☒	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de las variables.	☐	☐	☒	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	☐	☐	☒	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	☐	☐	☒	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	☐	☐	☒	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	☐	☐	☒	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente
de validez :

$$\frac{A+B+C}{30}$$

=

$$\frac{30-1}{30}$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

0,90-1,00 Validez muy buena

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

LIC. BETY LLACSAHUANGA
CHUMACERO



GOBIERNO REGIONAL PIURA
ORGANO DE DIRECCION REGIONAL EDUCACION PIURA
UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL SULLANA
MR. MIGUEL ANGEL LIZANO TRONCOS
Director del Programa Sectorial III
Unidad de Gestión Educativa Local Sullana

Piura, 12 de agosto del 2018.

Anexo 4

Cuestionario de estilos de Liderazgo (CELID-S)

(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Instrucciones: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con "X" la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

TD	D	NA/D	A	TA
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con

Indicador/Rasgo	TD	D	NA/D	A	TA
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.					
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					
Tomado de Castro, A, Lupano, M., Benatuil, D. y Nader, M. (2007). Teoría y Evaluación del liderazgo. Buenos Aires Paidós (p. 235 – 238). Adaptado por: Escandón,A., Montalvo,N.,Tamariz ,D. Lima.2009.					

Gracias por su colaboración