UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

DIAGNÓSTICO CUALITATIVO DE LOS RASGOS CARACTERÍSTICOS DEL LIDERAZGO EN LA BUENA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Fátima Ancajima-Mogollón

Piura, abril de 2015

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa

Ancajima, F. (2015). *Diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del liderazgo en la buena gestión de la institución educativa*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

FÁTIMA GRICELDA ANCAJIMA MOGOLLÓN

DIAGNÓSTICO CUALITATIVO DE LOS RASGOS CARACTERÍSTICOS DEL LIDERAZGO EN LA BUENA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

2015

APROBACIÓN

La tesis titulada "**DIAGNÓSTICO CUALITATIVO DE LOS RASGOS CARACTERÍSTICOS DEL LIDERAZGO EN LA BUENA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**" presentada por la Lic. Fátima Gricelda Ancajima Mogollón, en cumplimiento a los requisitos para optar El Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa, fue aprobada por el asesor Mgtr. Juana María Huaco García y defendida el……de……..de 2015 ante el Tribunal integrado por:

…… ……

Presidente Informante

…….……..

Secretario

DEDICATORIA

A mi madre por su amor y constancia en mi vida.

A mi hija porque su sonrisa produce la fuerza necesaria para continuar adelante.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Piura porque me ha brindado las mejores enseñanzas tanto a nivel profesional como personal.

A la Mgtr. Juana María Huaco García por ser la mejor guía en este estudio de tesis y compartir la calidad de persona que es. Mi mayor admiración y respeto para Usted, mi eje de ejemplaridad.

A mi familia por su apoyo incondicional en cada proyecto emprendido.

Al C. P. M. “San Pedro Chanel” en la persona de su Director General, Dr. Julio Kcomt Otero, por su apoyo en la realización de la presente tesis.

A ti porque quizá sin proponértelo te convertiste en una motivación y en una forma de ser más en la vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 7
1.1. Caracterización del problema 7
1.2. Problema de investigación 13
1.3. Justificación de la investigación 13
1.4. Objetivos de investigación 15
1.4.1. Objetivo general 15
1.4.2. Objetivos específicos 15
1.5. Hipótesis de investigación 15
1.6. Antecedentes de estudio 15

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN 21
2.1. Liderazgo 23
2.1.1. Definiciones de liderazgo 23
2.1.2. Evolución del concepto de liderazgo 30
2.1.3. El liderazgo, hoy 30
2.1.4. El liderazgo en el contexto educativo 32
2.1.4.1. La escuela, espacio de interrelaciones 33
2.1.5. Características y rasgos de los líderes 35
2.1.5.1. Influencia Idealizada (Carisma) 43
2.1.5.2. Motivación Inspiracional (Liderazgo Inspiracional) 51
2.1.5.3. Estimulación Intelectual 52
2.1.5.4. Consideración Individualizada 53
2.1.5.5. Recompensa Contingente 59
2.1.5.6. Dirección por Excepción 60

2.1.5.7. Dirección por Excepción Pasiva 61
2.1.5.8. Dejar Hacer (Ver 2.2.2) 62
2.1.5.9. Esfuerzo Extra (Ver 2.2.4) 62
2.1.5.10. Eficacia 62
2.1.5.11. Satisfacción 62
2.2. Correlación entre las características de liderazgo 63
2.2.1. Relaciones entre liderazgo transformacional y el transaccional 63
2.2.2. Relación entre liderazgo transformacional y el Laissez-faire 66
2.2.3. Aplicaciones del Liderazgo Transformacional en las relaciones interpersonales 67
2.2.4. Aspectos conductuales del Liderazgo Transformacional entre los directivos y trabajadores 67
2.3. Concepciones de los Directores 69
2.3.1. La figura del Director 69
2.4. Factores asociados al liderazgo 70
2.4.1. Motivación 70
2.4.2. Motivación de logro 73
2.4.3. Motivación de poder 74
2.4.4. Motivación de competencia 77

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 83
3.1. Tipo de investigación 83
3.2. Sujetos de investigación 86
3.3. Plan de acción de investigación 89
3.3.1. Plan de acción general 89
3.3.1.1. Objetivos específicos 89
3.3.2. Plan de acción específico 91
3.4. Categorías y subcategorías de investigación 95
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información 97
3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados 101

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 109
4.1. Contexto y sujetos de investigación 109
4.1.1. Descripción del contexto de investigación 109
4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación 114

4.2. Proceso de investigación 119
4.2.1. Diagnóstico de la problemática 120
4.2.2. Intervención sobre la práctica 121
4.2.3. Evaluación de los cambios 121
4.3. Resultados de la investigación 122
4.4. Valoración de los resultados de la investigación 168

CAPÍTULO V: RESUMEN 173
5.1. Conclusiones 173
5.2. Recomendaciones 175

BIBLIOGRAFÍA 177

ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN 181

ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN

Anexo 1	Evolución del concepto de liderazgo	183
Anexo 2	La escuela, espacio de interrelaciones	185
Anexo 3	Características y rasgos de los líderes	187
Anexo 4	Características del liderazgo carismático	192
Anexo 5	Características de la motivación inspiracional	194
Anexo 6	Características de la estimulación intelectual	196
Anexo7	Características de la consideración individualizada	203
Anexo 8	Aspectos éticos del liderazgo transformacional	204
Anexo 9	Instrumento 01: Cuestionario Multifactor 5x	206
Anexo 10	Cuestionario De Liderazgo Multifactorial (Mlq-5s) Formulario Para El Personal De La Institución Educativa	212
Anexo 11	Cuestionario De Liderazgo Multifactorial (Mlq-5s) - Formulario Para Director	217

Anexo 12	Diseño E Instrumento De La Entrevista General	222
Anexo 13	Edad De Los Docentes Con Variables	225
Anexo 14	Experiencia Docente Con Subvariables	226
Anexo 15	Estadísticos Descriptivos Para Variables Y Subvariables	227
Anexo16	Estadísticos Descriptivos Para Cada Variable	228
Anexo 17	Cuadro Resumen De Variables Y Subvariables	232
Anexo 18	Cuadro De Frecuencia De Variables Y Subvariables	233
Anexo 19	Procesamiento De Las Entrevistas	244

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla N°01	Resultados En Términos De La Media Para Las Características Asignadas Por Los Docentes	105
Tabla N°02	Características y Subcaracterísticas (Entrevista)	107
Tabla N°03	Relación Entre La Experiencia Laboral (Docente Y No Docente), La Edad Y El Sexo De Cada Participante – Mujeres	115
Tabla Nº04	Relación Entre La Experiencia Laboral (Docente Y No Docente), La Edad Y El Sexo De Cada Participante – Varones	116
Tabla Nº05	Edad De Los Docentes Con Variables De Liderazgo	116
Tabla Nº06	Distribución Según Experiencia Docente	117
TablaNº07	Distribución Según Edad Agrupada (Varones Y Mujeres)	118

Tabla Nº08	El Cuadro De Distribución Según El Sexo	119
Tabla Nº09	Distribución De Respuestas A1	123
TablaNº10	Experiencia Docente Con Subvariables A1	126
Tabla Nº11	Distribución De Respuestas A2	130
TablaNº12	Experiencia Docente Con Subvariables A2	132
Tabla Nº13	Distribución De Respuestas A3	135
TablaNº14	Experiencia Docente Con Subvariables A3	138
Tabla Nº15	Distribución De Respuestas A4	140
Tabla Nº16	Experiencia Docente Con Subvariables A4	142
Tabla Nº17	Distribución De Respuestas B1	145
Tabla Nº18	Experiencia Docente Con Subvariables B1	146
Tabla Nº19	Distribución De Respuestas B2	148
Tabla Nº20	Experiencia Docente Con Subvariables B2	149
Tabla Nº21	Distribución De Respuestas C1	151
Tabla Nº22	Experiencia Docente Con Subvariables C1	153
Tabla Nº23	Distribución De Respuestas C2	155
Tabla Nº24	Experiencia Docente Con Subvariables C2	156

Tabla Nº25	Distribución De Respuestas C3	158
Tabla Nº26	Experiencia Docente Con Subvariables C3	160
Tabla Nº27	Distribución De Respuestas C4	162
Tabla Nº28	: Experiencia Docente Con Subvariables C4	163
Tabla Nº 29	Distribución De Respuestas C5	165
Tabla Nº 30	Experiencia Docente Con Subvariables C5	166

LISTA DE DIAGRAMAS

	Pág.
Diagrama A1-Nº 1: Influencia Idealizada	127
Diagrama A2-N° 2: Motivación Inspiracional	133
Diagrama A3-N°3: Estimulación Intelectual	138
Diagrama A4 -N° 4 : Consideración Individualizada	143
Diagrama B1- N° 5: Recompensa Contingente	147
DiagramaB2-N°6 : Dirección Por Excepción Activa	150
DiagramaC1–Nº7: Dirección Por Excepción Pasiva	154
Diagrama C2 – Nº 8: Dejar Hacer	157
Diagrama C3 – Nº 9: Esfuerzo Extra	160
Diagrama C4 – Nº 10: Eficacia	164
Diagrama C5 – Nº 11: Satisfacción	166

INTRODUCCIÓN

Los estudios acerca del liderazgo no constituyen una novedad en el mundo competitivo de hoy, ni en los diferentes ámbitos del mismo. Sin embargo, se concibe como un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos y de las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los agentes de una organización.

El mundo actual necesita de líderes que ayuden a transitar por lo muchos caminos abiertos en todas las ciencias, a saber: filosofía, Psicología, Ciencia Física, entre otras; así como a gobernar las organizaciones que son probadas como fuentes de logros en el desarrollo humano. Por tal, motivo y según lo dice Ferreiro es “muy importante saber lo que significa ser un líder” (Ferreiro: 2004, 150)

Esto lleva consigo un correcto enfoque ante los cambios del entorno y un mejoramiento continuo de su desempeño junto a los resultados de trabajo de la institución.

Ya lo decía Ferreiro haciendo alusión a una cita de A. Einstein: “El mundo que hasta este momento hemos creado como resultado de nuestra forma de pensar, tiene problemas que no pueden ser resueltos pensando del modo en que pensábamos cuando lo creamos”.

Bajo este enfoque hay que precisar que afecta tanto a las organizaciones comerciales y económicas como a las empresas de prestación de servicios en los aspectos de salud, educación y otros.

En lo que respecta a las instituciones educativas se pone de manifiesto que las presiones internas y externas, la complejidad de las variables, la competitividad, entre otros factores ponen de manifiesto la necesidad de valorar y estudiar las características del tipo de liderazgo para adecuar la dirección de la entidad en una época de continuos y acelerados cambios.

El mundo de hoy, la sociedad del conocimiento, demanda centros educativos que respondan a las necesidades actuales y que los prevean como entes que garanticen la calidad en cada una de sus acciones en beneficio de sus alumnos, motores de su accionar o quehacer diario pedagógico.

Por ello, consideramos importante averiguar el tipo de liderazgo que promueve el C. P. M. “San Pedro Chanel” porque se tiene la perspectiva de que la manera en que se conduce o realiza la gestión ayuda a la buena marcha del mismo.

Para lograr tal propósito y fundamentar la tesis anteriormente expuesta se incluye un cuestionario en el cual se recojan las características y / o variables que se consideran vitales en un líder y mucho más aún cuando se trata del director de una institución pues la responsabilidad del ejercicio de sus funciones es mayor y conlleva al éxito o fracaso de la misma entidad educativa.

Describimos en el presente trabajo cuál es el tipo de liderazgo que ejerce el Director de una Institución Parroquial de la UGEL - Sullana porque consideramos que desarrolla de manera eficaz y responsable su vocación de servicio y, con ello, contribuye al logro de la calidad educativa en la organización.

Debemos considerar que las tesis acerca del mismo tema se han realizado entorno no sólo a directores sino, también, a docentes. Otra variable a considerar es que los estudios priman a nivel departamental

en sectores nacionales y parroquiales; sin embargo, no se han encontrado trabajos en los cuales se asuma un estudio minucioso acerca del liderazgo de los directores a nivel provincial.

Ante ello, mencionaremos las investigaciones de: "*Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura"* – Universidad de Piura (UDEP) de Castro Purizaca, Cecilia Milagros y de Ysrael Martínez Contreras *titulada "El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco"* – 2007. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado. Además, *"Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio". Universidad Pedagógica Nacional Francisco Mozarán (Honduras)* a cargo del *Sr. Juan José Pérez.* Mención aparte merece el trabajo denominado "*Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Antenor Orrego"* de Dante Padilla.

Se han revisado bibliotecas de la Universidad de Piura (UDEP), la Universidad Nacional de Piura (UNP)… a fin de encontrar trabajos anteriores a la investigación realizada y enfocar la dirección de la presente.

Planteamos en el estudio la importante utilidad para los futuros investigadores en Gestión Educativa así como para los especialistas que reconocen y valoran el liderazgo como el punto esencial para la buena marcha de una institución educativa.

El trabajo se ha realizado considerando cinco capítulos, a saber: Planteamiento de la Investigación (Capítulo I), Marco teórico de la Investigación (Capítulo II), Metodología de la Investigación (Capítulo III), Resultados de la Investigación (Capítulo IV), Resumen de la Investigación (Capítulo V). (…)

En el capítulo I se enfoca la caracterización de la problemática considerando que se trata de un tema de actualidad y con diversos estudios al respecto. Es de resaltar que el hombre se constituye como un ser social y, por lo tanto, entabla diversas relaciones beneficiosas o perjudiciales para sí y para el entorno. Como producto de ello, se presenta la dirección de personas para el logro de metas comunes y contando con un líder formador. Ante tal cuestión, deben identificarse sus rasgos característicos, los que conducen al buen accionar de las instituciones y de sobremanera en las entidades prestadoras de servicios educativos.

Anotamos en ello, las metas a alcanzar, los objetivos del estudio presentado. Sin embargo, así como tenemos un punto de llegada, asimismo existe uno de partida. Este se constituye con los trabajos desarrollados al respecto y en la misma línea, aunque en diversos contextos. Aquí radica la novedad de nuestro enfoque.

En el capítulo II desarrollamos el marco teórico de la investigación, el cual lo explicamos según los estudios de James Burns (1978), Bernard Bass y Bruce Avolio (1994), Pérez López (1996), Bernard Bass y Bruce Avolio (2000) y Kenneth Leithwood (1994).

En un primer apartado, presentamos las diversas definiciones acerca del liderazgo considerando que se trata de un tema estándar en las diversas organizaciones sobretodo en aquellas de servicios educativos. Luego, explicamos la evolución del término a lo largo del tiempo hasta llegar a la actualidad. Por último, mostramos las características o rasgos distintivos que permite identificar la conducta del líder como aquel que contribuye a garantizar la calidad en lo que a educación se refiere.

El tercer capítulo está referido al trabajo de campo. Describimos el diseño y el análisis de la información recogida a través de los instrumentos Measure Lidership Questionnaire (MLQ 5 X) y de la guía de entrevista semi estructurada realizada entre los meses de enero y febrero de 2015.

Los límites de la presente investigación radican en su nivel descriptivo y modalidad de estudio de casos con una muestra particular. Por ello, no pretende ser generalizada para otros y variados contextos de gestión.

Finalmente, esperamos que los resultados obtenidos sirvan a la institución mencionada para que oriente a futuras investigaciones en el campo de liderazgo directivo y, así mejorar el proceso educativo en promoción de la calidad.

Lic. Fátima Gricelda Ancajima Mogollón

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Caracterización del problema

El problema se abordará conforme a la perspectiva de los agentes educativos, quienes analizan y manifiestan las características del tipo de liderazgo ejercido en la institución educativa, lo cual conlleva a la buena gestión de la misma. Dicho liderazgo está en concordancia con el bienestar generado y la complacencia, y satisfacción personal, además de la profesional, en el clima organizacional.

El liderazgo se ejerce ante un grupo de personas con características semejantes y encaminadas hacia la consecución de unos objetivos comunes.

Según Peter Drucker: “una organización es un grupo de humanos compuesto de especialistas que trabajan en una tarea en común. A diferencia de la sociedad, la comunidad o la familia, que son las agrupaciones sociales tradicionales, la organización se diseña adrede y no se funda en la naturaleza psicológica del hombre ni en la necesidad biológica y; sin embargo, siendo una organización humana,

está destinada a perdurar, quizás no para siempre, pero si durante un periodo considerable."(Drucker Peter, 1993)

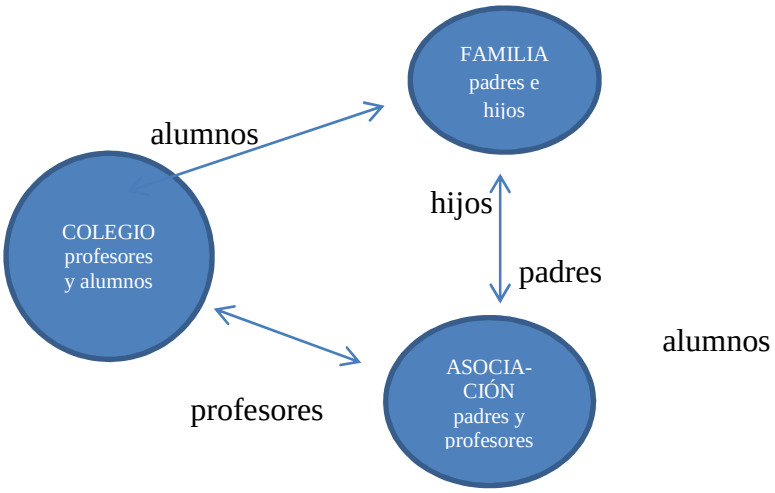
Además, insiste en que para hablar de las organizaciones en la historia tenemos que preguntarnos: ¿Cuáles son las realidades de toda organización humana?, ¿Qué tipos de sistemas la conforman y cómo se relacionan para el logro de los objetivos empresariales?

Toda organización tiene tres tipos de realidades humanas: las concernientes a las interacciones conscientes y coordinadas de los individuos de una organización para el logro de los objetivos buscados, las cuales tienen que ver con la clasificación de los sistemas de organización formal; la segunda, se refiere a la manera cómo las personas se relacionan entre sí mismas y de manera espontánea, llamadas sistemas informales; y por tercera realidad encontramos los elementos que integran la organización como personas.

Dentro de una institución educativa se encuentran diversas formas de trato entre las personas: el trato entre alumnos, entre docentes de la misma área de estudios o diversa, entre el director y sus docentes, entre el personal jerárquico, docentes y padres de familia, entre padres y alumnos, entre otras.

De esta manera, se establece un cuadro de actuación y, a la vez, de interrelación entre los agentes educativos involucrados en el acto de enseñanza – aprendizaje; y que se constituyen en los principales responsables del aprendizaje significativo (fructífero) de los educandos.

Así tenemos:



(Extraído de GARCÍA HOZ, Víctor y MEDINA, Rogelio (1986) *Organización y gobierno de centros educativos*)

Muchas veces estas relaciones se encaminan en un trato amable, cordial y respetuoso; en otras ocasiones, mellan con la perspectiva o puntos de vista de los demás entes.

Es de común conocimiento que en las instituciones educativas se presentan diversos tipos de relaciones entre las que podemos nombrar: las relaciones formales e informales.

Entre las primeras se encuentran las que son controlables por la institución y que se ajustan al cumplimiento del reglamento que rige en cualquier ente escolar. Sin embargo, las segundas se refieren a aquellas que no son controlables y que se producen en cualquier contexto en el que se desenvuelven las personas, los cuales no solo se refieren a los educativos.

Es de tener en cuenta que el ser humano es sociable por naturaleza y, por ello, entabla relaciones diversas. Muchas de las cuales se construyen para beneficios de los entes educativos y otras en su perjuicio, intencional o no. Este tipo de relaciones tienen por objetivo la búsqueda y consecución del bien propio antes que el común.

Por ello, atendiendo a este doble enfoque se hace necesario un análisis de las relaciones y la manera cómo son dirigidas por el líder de una entidad prestadora del servicio educativo.

Asimismo, hemos de considerar que, como cualquier otro contexto, la escuela es un lugar en el que se suscitarán ciertos roces o discrepancias entre sus integrantes pero, también, se constituye como el espacio en el que deberá aplicarse y se cumplirá un reglamento, producto del común acuerdo entre sus miembros y, que bajo cualquier cargo y motivo se hará respetar.

El ente encargado de llevar a buen término las impropias relaciones que se susciten entre los agentes involucrados será el director de una institución educativa, quien bajo su específica caracterización, entre las cuales se asume su buen liderazgo, hará fructífera y armónica la convivencia en la escuela.

Si no existe un buen liderazgo en la institución, la marcha se hace sin un "faro que guíe al barco y, por lo tanto, este tiende a hundirse".

Según Pérez López, es imposible formalizar los comportamientos entre seres humanos vivos, pero se hace necesario que un gerente minimice los riesgos con una adecuada armonía entre las personas que se relacionan dentro de una organización.

Un buen líder debe guiar la marcha constante, reconocer y felicitar por los logros obtenidos, debe ganarse los problemas y no cerrarse a ellos, solucionarlos desde una óptica objetiva. Además, no cree que es el único e imprescindible en el centro; sino que siempre busca y forma a un sucesor, aquel que si él faltara asumiría el cargo. Estos y muchos otros son los rasgos que lo constituyen.

Calero (1998, 306) lo decía de la siguiente manera: Es importante que el director de centro educativo tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con

sus colegas. El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan la más altas aspiraciones de los miembros de la misma. También señala: Que el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

Los líderes no sólo motivan a sus subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varía según la organización, las personas y las tareas.

Conscientes de esta perspectiva y de los múltiples problemas que ha acarreado su incumplimiento apremia el estudio y fiel puesta en marcha de diversas teorías que apoyan su eje rector.

Si todos aprendiéramos a ser tolerantes con las ideas ajenas, a buscar soluciones cuando se confrontan diversas opiniones, a asumir que existe un líder que no es más; sino que tiene mayor responsabilidad, la de guiar al equipo o de formar a la gente buscando, de esta manera, el punto de equilibrio entre los mismos agentes. Considerado así, el beneficio único y exclusivo sería de los entes primarios, nuestros estudiantes.

Por lo tanto, demostramos que las relaciones interpersonales establecen unos vínculos fortísimos entre los miembros de una sociedad y, más aún, cuando aquellos se dirigen hacia la consecución de unos objetivos en común, los cuales buscan establecer la calidad educativa y, por lo tanto, el crecimiento personal de cada uno de sus integrantes.

Los alumnos son el eje central de cada una de nuestras actividades educativas y, por ello, nosotros como docentes buscamos su mejora y crecimiento continuos. Parte de esta actividad es que los miembros de una institución, los cuales trabajan para la consecución

de bienes comunes, deben manejar un trato amable y cordial sin mediar entre ellos algún roce de cualquier índole personal y / o social.

Todos los miembros de una comunidad son partícipes importantes en la formación integral de los estudiantes, razón por la cual encaminarán sus acciones y aptitudes en pro de la mejora de sus discípulos educativos.

Además, es de rescatar que las buenas relaciones marcan un mismo camino que se ha de recorrer, pues si todos los miembros de una institución comulgan con las ideas establecidas; entonces, se lleva al éxito de la misma.

La gestión de capital social o, lo que otros expertos denominan recursos humanos, al igual que la gestión de recursos financieros demanda de habilidades especiales. La gestión moderna o actual es trabajo en equipo.

El desafío del liderazgo competitivo se entiende respondiendo a la siguiente interrogante: cómo el líder hace para lograr que el equipo humano, con quien trabaja en forma colectiva, logre internalizar las tareas, los objetivos, las estrategias, la visión común de las cosas y una actitud colectiva estrictamente favorable para impulsar el proceso que se quiere seguir, donde no hay ninguna concesión ni a la burocracia ni a la mediocridad.

Todos trabajan con entusiasmo convencidos de lo que están haciendo.

No olvidemos que un buen equilibrio emocional de la gente garantiza altos niveles de rendimiento laboral y con grandes expectativas profesionales.

Recordemos que la mejora de cada persona es la mejora de su entorno social próximo.

Así tenemos que el liderazgo motivador al personal para trabajar, en grupo y con identificación, favorece las relaciones

interpersonales disminuyendo u omitiendo conflictos y facilitando la satisfacción y productividad en un cálido clima organizacional dentro de una institución educativa.

La investigación se realizó centrándose en estas variables directamente relacionadas e intentó dar respuesta a la significativa pregunta de investigación.

1.2. Problema de investigación

¿Cuáles son los rasgos característicos más importantes del liderazgo ejercido por la Dirección General del C. P. M. “San Pedro Chanel” que influyen en la buena gestión institucional?

1.3. Justificación de la investigación

Es preciso argumentar la importancia de nuestro estudio de tal manera que rescatemos lo siguiente:

a) **Relevancia Científico – Social:** Esto nos permite tener un nuevo conocimiento acerca de la relación entre liderazgo y la buena gestión en favor de un agradable clima organizacional de la Institución Educativa antes mencionada y, por ende, de la sociedad; que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejora con miras a la obtención y ejercicio continuo de la calidad educativa.

b) **Relevancia Académica:** Los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, asimismo, poder identificar los errores y deficiencias en busca de la mejora educativa.

c) **Relevancia Práctico - Institucional:** El estudio permitió valorar en los agentes educativos, tales como los directivos, jerárquicos y docentes el nivel de relación del liderazgo y la buena gestión, lo cual favorece el establecimiento del buen

clima organizacional y la práctica exitosa del proceso educativo. De esta manera, se tomarán medidas correctivas ante las deficiencias del mismo.

Teniendo en cuenta las variables anteriormente mencionadas se procede al siguiente análisis:

En cuanto al aspecto científico – social se es consciente de que la realidad educativa de la Institución antes mencionada posee un eje director que permite conducir de manera eficaz a todos y cada uno de sus integrantes. De esta manera, se promueve la mejora del clima organizacional y, por ende, el mantenimiento de la calidad educativa.

Es de rescatar, además, que todo estudio realizado posee un análisis y término pero, asimismo, puede servir de inicio para futuras investigaciones interesadas en la mejora del mismo bajo la perspectiva de otras realidades y otros tiempos.

Es, por ello, que nos interesamos en identificar el tipo de liderazgo que se desarrolla en la Institución porque las acciones que se llevan a cabo en la misma promueven el crecimiento y reconocimiento de sus miembros en amplios contextos educacionales y con mejores expectativas en ese mismo campo.

Es de rescatar en el aspecto práctico - institucional que la evaluación del quehacer diario es un punto importante pues permite valorar el nivel de liderazgo que se ejerce en el entorno, lo cual favorece el buen clima institucional y el éxito del proceso educativo.

Hay que decir que toda evaluación de las personas permite la mejora de las mismas y la corrección de algunos errores observados en el proceso.

Con esta mirada abierta y no coercitiva se realizó el estudio mencionado.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general

- Identificar los rasgos característicos más importantes de la Dirección General del C. P. M. “San Pedro Chanel”, los cuales influyen en la buena gestión de la Institución.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio acerca de los rasgos característicos de un buen líder.
- Identificar las características del liderazgo ejercido por la Dirección General del C. P. M. “San Pedro Chanel” para fundamentar la buena marcha de la gestión institucional.
- Seleccionar los rasgos característicos más importantes del liderazgo de la Dirección General del C. P. M. “San Pedro Chanel” que favorece la buena gestión institucional.
- Determinar la influencia del liderazgo ejercido por la Dirección General del C. P. M. “San Pedro Chanel” en las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa.

1.5. Hipótesis de investigación

Hipótesis general

Los rasgos característicos positivos del liderazgo ejercido por la Dirección General del C. P. M. “San Pedro Chanel” influyen en la buena gestión institucional.

1.6. Antecedentes de estudio

Realizadas las investigaciones bibliográficas debidas con respecto a nuestro tema de estudio, se han encontrado trabajos referidos a esta cuestión aunque muchos de ellos difieren en el enfoque que se le otorga a los mismos. Por ello, se citan algunas investigaciones que tienen semejanza con la presentada.

A NIVEL LOCAL:

- **Título:** "Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura" – Universidad de Piura (UDEP)

- **Autor (es):** Castro Purizaca, Cecilia Milagros

- **Metodología:**

La investigación se enmarca en el paradigma interpretativo y tiene como objetivo el estudio del liderazgo escolar del consejo educativo del colegio particular "Stella Maris" según los factores del liderazgo transformacional. Para conocer estos factores se aplicó el cuestionario elaborado por Bernard Bass.

- **Resultados:**

El estudio concluye que en la actualidad la educación requiere de directivos líderes que impulsen a la innovación y al cambio permanente, que aprovechen al recurso humano del colegio influyendo en ellos para dirigirlos a lograr objetivos o metas comunes, el cual dependerá de su estilo personal y las exigencias de la situación; los objetivos a lograr son: la calidad de los aprendizajes de los alumnos y la calidad de la práctica docente.

A NIVEL NACIONAL:

- **Título:** "El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco" – 2007. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado.

- **Autor (es):** Ysrael Martínez Contreras

- **Metodología:**

La investigación fue de nivel descriptivo; tipo ex post facto y la modalidad fue estudio de caso.

El nivel descriptivo de investigación implica más que la recolección y tabulación de datos. Significa un elemento interpretativo, significativo y de importancia de aquello descrito (Fernández 1986: 413). Por tanto, buscamos identificar las características del liderazgo en un Director y recoger las opiniones de los docentes acerca de las características del liderazgo que posee dicho Director de una I. E. Pública.

- **Resultados:**

Los docentes reconocen que el Director tiene características de la dimensión A del estudio como son: influencia en el docente, motivación en el docente y estimulación en el docente; en otras palabras, los encuestados identifican las características del liderazgo transformacional del Director.

A NIVEL INTERNACIONAL:

- **Título:** Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Mozarán (Honduras).

- **Autor (es):** Sr. Juan José Pérez

- **Metodología:**

La presente investigación responde a un enfoque cuantitativo porque utilizó la recolección y el análisis estadístico de datos para contestar las preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida previamente, así como establecer los patrones de comportamiento referentes al tipo de liderazgo ejercido por el Director de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2003)

Se realizó una investigación de tipo transversal ya que se recolectaron los datos de la situación actual para determinar cómo influyen las prácticas de liderazgo en el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos de los / las docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2003).

El estudio es de alcance descriptivo porque busca especificar y describir las características y rasgos importantes de los elementos de la muestra. También es correlacional porque se establecen correlaciones entre las variables que lo estructuran, y comparaciones entre los elementos de la muestra (director, subdirectora, secretaria y docentes).

- **Resultados:**

(…) A fin de conocer cuál es el tipo de liderazgo que practica el Director de la Escuela Normal mixta “Pedro Nufio” se obtuvo la siguiente información, producto del análisis estadístico de los datos, los que se presentan a continuación:

(…)

Características de los siguientes tipos de liderazgo:

A.1. Liderazgo carismático
A.2. Liderazgo transaccional
A.3. Liderazgo transformacional
A.4. Liderazgo Laissez Faire

Así:

(…) las siguientes son las características que se distinguen:

a) Visión
b) Habilidades de comunicación excepcionales
c) Confianza en sí mismo y convección moral
d) Capacidad para inspirar confianza
e) Fuerte orientación al riesgo
f) Gran energía y orientación a la acción

g) Base de poder fundamentada en las relaciones
h) Conflicto interno mínimo
i) Habilidades para delegar autoridad en los demás
j) Personalidad autopromotora

Posteriormente, se realizó el análisis condensado entre liderazgo y derechos humanos que se practica en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

Diversos estudios realizados a las escuelas de enseñanza básica regular ayudan a corroborar la información acerca de que los directores de las instituciones educativas no sólo son los gestores de la buena marcha en el campo administrativo, sino que existe un marcado compromiso en lo que a calidad educativa se refiere y, por ello, debe poner de manifiesto una serie de características que ratifican que el ejercicio de su gestión está fundamentado en su actuar.

En un estudio titulado: "*El liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural"*, Peter Senge (1990) explica que "las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios. (…) Actualmente, una vez superada la etapa de generalización de la educación, los esfuerzos se dirigen a incrementar su calidad; pero teniendo en cuenta, que se trata de calidad para "todos" y no como privilegio reservado a unos pocos. Esta concepción de la calidad que defendemos no tiene porqué

repercutir negativamente en la igualdad pues se trata de homogeneizar "por arriba".

Asimismo, Cantón (2001) manifiesta: (…) "la mejora es el primer paso hacia la calidad, como meta situada lejos, como el infinito en matemáticas (…)".

Existen otros estudios al respecto como las investigaciones de Ángel Gonzales Calle denominado *"Estilos de liderazgo docente en una institución educativa pública del distrito de Magdalena"* y el de Patricia Medina Zuta denominado *"El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio cooperativo de la ciudad de Lima"*, los cuales dirigen el tema a los docentes y solo consideran al director como una figura administrativa.

Así como estos podemos encontrar diversos análisis acerca de la variable anteriormente mencionada.

Los estudios resaltan algunas características de los directores como líderes del proceso educativo como son: claridad con respecto a las necesidades de la escuela, capacidad para transmitir los fines a toda la comunidad educativa, apoyo al profesorado en el campo curricular, creación de un clima ordenado y de un ambiente educativo que facilite el proceso de enseñanza – aprendizaje, conocimiento profundo de una educación de calidad, el trabajo activo y participativo del profesorado, y la supervisión y evaluación del rendimiento de la Institución.

Todas las investigaciones acerca del liderazgo del director coinciden en enfocar los estilos de ese tipo de liderazgo y se esmeran en subrayar que el adecuado para el ámbito educativo es el de carácter transformacional. Este estilo subraya la necesidad de crear una nueva cultura de la escuela, la comunicación clara y objetiva acerca de la visión y misión institucionales, el empleo de símbolos para expresar el valor de la cultura, y la manera de compartir el poder y la responsabilidad con los demás miembros de la Institución Educativa.

El estilo de liderazgo propuesto genera la participación y colaboración entre todos los miembros de la Institución, especialmente del profesorado, motivándolos para el logro de los objetivos de la escuela y de los suyos propios.

Cabría preguntarse qué estilo de liderazgo es el que predomina en el C. P. M. “San Pedro Chanel” y, para ello, debemos rescatar cuáles son las características más resaltantes del líder y, a partir de allí, poder enfatizar en el (los) estilo (s) predominante (s) considerando que se trata de una buena gestión institucional que busca la mejora de la práctica pedagógica y, por ende, la calidad educativa.

Habría que decir, también, que en todas las instituciones u organizaciones se ejerce el liderazgo, de diverso tipo, pero liderazgo al fin. Lo que faltaría precisar sería que unos estilos son mucho más eficaces que otros y, por lo tanto, promueven el compromiso y la voluntad de las personas de su alrededor incentivándolos al cambio, a la innovación y a la participación activa de sus miembros en beneficio de la organización.

Por todo lo expuesto previamente, consideramos que en el presente capítulo desarrollaremos en qué consiste el liderazgo y su evolución conceptual hasta la época actual. Asimismo, se tratan temas relacionados con la caracterización o rasgos de los líderes, sin olvidar las diversas clasificaciones de los estudiosos más reconocidos en materia de liderazgo organizacional.

De esta manera, se acrecienta el tratamiento de esta temática y aborda algunos factores asociados al liderazgo como la motivación.

2.1. Liderazgo

2.1.1. Definiciones de liderazgo

El liderazgo aparece como algo ambivalente: se habla de líderes buenos y malos, positivos y negativos, verdaderos y falsos, etc. Otras veces, se dice que el liderazgo “depende de” tal como decía Ferreiro en su libro Gobierno de Personas. Dada la

importancia del tema a tratar es recomendable responder a ciertas cuestiones: “¿cuál es la clave del liderazgo?, ¿los líderes nacen o se hacen?, ¿cómo se aprende a ser líder?” (…) (Ferreiro, 151), entre otras varias.

Debemos dejar claro en esta primera parte que ser líder no sólo se trata de ostentar un cargo de jerarquía, sino que un líder auténtico debe contribuir a la unidad de la organización.

Debido a estas cuestiones, consideramos que es una ardua tarea poder enmarcar el liderazgo en su definición más propia.

Para establecer el concepto de liderazgo se ha recurrido a diversas fuentes siendo las de mayor renombre el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (1992) y el Diccionario de Ciencias de la Educación (1983).

El primero lo define como la “situación de superioridad en la que se halla un producto, una empresa o un sector económico dentro de su ámbito”. El segundo, explica que el término “proviene del vocablo inglés ‘leadership’, con él se designa la función que realiza el líder dentro de un grupo”. Esta conceptualización del liderazgo implica, generalmente, una relación desigual, conocida y aceptada por las partes involucradas con los otros miembros del grupo.

Por lo anteriormente descrito, se estima que hay alguien que está a la cabeza y otros que se encuentran en estado de sumisión o de subordinación ante los primeros.

Entre otras definiciones de liderazgo tenemos la de Hersey y Blanchard (1993: 94) quienes dicen que “el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada”.

Esta definición enfatiza en las actividades de tipo grupal o individual y en la consecución de metas en el marco de un período de tiempo estimado.

Bennis y Nanus (2001: 22) describen al liderazgo como: "(…) la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y que las ayuda a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser, y luego las moviliza para el cambio hacia la nueva visión (…) un factor esencial del liderazgo es la capacidad para influir y organizar el significado para los miembros de la organización (2001: 57)".

Para Gorrochotegui cabe la pregunta: ¿Qué es liderazgo? ¿Guiar o administrar? Ante tal cuestión propone lo siguiente: Para evitar ambigüedades en el uso de los términos es conveniente establecer la diferencia entre los términos anteriores. Esa es la forma como lo establecen en los países anglosajones con las palabras "leader" y "management". Esta última no tiene significado en español aunque tiende a asociársele con la administración.

Para John Adair, la palabra deriva del latín "manus" que significa: "mano" y hace referencia "al manejo de las cosas, una espada, un barco, un caballo. Tiende a estar muy unida a la idea de máquina". (Gorrochotegui, 2010: 27)

Sin embargo, la palabra "lead" significa dirección, guía, rumbo, camino. Asimismo, es de notar que los diccionarios de lengua inglesa lo asocian con ese mismo significado; es decir, mostrar el camino.

Para la Real Academia Española de la Lengua, su origen se encuentra en el inglés aunque luego hace precisión en su significado tal como: "director, jefe, conductor, el que va a la cabeza de una competición deportiva, etc.". (Gorrochotegui, 2010: 27)

LA ORGANIZACIÓN / EL GOBIERNO

Habilidades, competencias, disposiciones — Técnicas administrativas

LIDERAZGO	MANAGEMENT
Promueve y protege valores.	*Planifica*
Crea y estimula una cultura.	*Programa*
Define y promueve una misión para todos.	*Controla*
Es ejemplo de las transformaciones buscadas.	*Evalúa*
Concede importancia a los símbolos para comunicar valores.	*Mide*
	Ejecuta
	Organiza

Fuente: Adaptado de Gorrochotegui, A. (1997) Manual de liderazgo para directivos escolares. Madrid: La Muralla, p. 29.

En el cuadro expuesto se nos muestra las características que aporta el líder para la promoción de la organización y las estrategias aplicadas en el manejo de procesos.

Así, líder y director/administrador son términos que se usan de manera intercambiable, como sinónimos, y sus significados se solapan pero, definitivamente, aluden a realidades muy distintas.

El líder es la persona o personas a quienes se le reconoce como el agente del liderazgo, "(…) se caracteriza por la búsqueda del desarrollo de los colaboradores, para lo cual enfatizan en los recursos emocionales y espirituales, en el establecimiento de metas, motivaciones y acciones que posibiliten el cambio" (Cuban, 1988, citado por Bush, 2003: 8). (Extraído de Tesis Doctoral: FACTORES DETERMINANTES DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR-A a cargo de Diana Judith Chamorro Miranda).

Otro esquema que nos ayuda a dilucidar el tema diferencial entre liderazgo y administración es el siguiente:

Diferencias entre Liderazgo y Dirección/Administración

LIDERAZGO	DIRECCIÓN / ADMINISTRACIÓN
1) Es realizado por líderes y colaboradores. 2) Es influir, orientar en una dirección, curso, acción u opinión. 3) Las actividades están orientadas a la eficacia. 4) Opera sobre recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones. 5) La relación es de influencia.	1) Es adelantado por gestores y subordinados. 2) Significa producir, cumplir, asumir responsabilidades, dirigir. 3) Las actividades están orientadas a la eficiencia. 4) La acción está recae sobre los recursos físicos de la organización: capital, habilidades humanas, materias primas y tecnología. 5) La relación es de autoridad.

LIDERAZGO	DIRECCIÓN / ADMINISTRACIÓN
6) Implica un propósito conjunto y común de llevar a la práctica cambios reales en la organización.	6) Implica la coordinación de la gente y los recursos para desarrollar las actividades de la organización.
7) Opera desde cualquier posición.	7) Requiere una posición desde la que operar.
8) Es episódico.	8) Es permanente.
9) Confronta los dilemas y convierte los dilemas imposibles en nuevas oportunidades.	9) Resuelve problemas.
10) Es más una orientación futura.	10) La orientación es presente.
11) Contribuye a crear nuevas realidades.	11) Tiende a garantizar el funcionamiento en una realidad

Habría que anotar, además, que un director / administrador posee rasgos diferenciales con un líder y que, en este sentido, sí debemos enfatizar para mostrar sus beneficios de una u otra postura.

Los directores / administradores evidencian capacidades y técnicas de experto, las cuales están orientadas a la administración y gestión de recursos físicos, y financieros. Tesis como las siguientes sustentan lo expuesto:

- "Los administradores hacen que el trabajo sea productivo y eficaz, según un programa y con gran nivel de calidad" (Bennis y Nanus, 2001:104).
- "Un líder, por tanto, es la persona que "guía", alguien que va por delante, mostrando un camino a otras personas. Líder es quien va primero, debido a sus virtudes y

disposiciones positivas". (Gorrochotegui, 2010, 28) De esto se desprende que si la persona va delante, guiando al resto es porque conoce el camino, conoce lo que va a hacer y cómo va a hacerlo.

Busch y Coleman (2000) anotan al respecto lo siguiente: "Los administradores / directores resuelven problemas rutinarios cuya solución se deriva del problema y del método, en tanto que los líderes descubren los problemas, para lo cual emplean procesos mentales creativos que los llevan a identificar una nueva dirección o visión para la organización" (Bennis y Nanus, 2001:58).

Gorrochotegui llega a las siguientes conclusiones:

a) "Ser líder es ser modelo de actuación, un ejemplo para los demás".

b) "Ser líder requiere poseer conocimientos acerca de la ocupación que se tiene entre manos". (Ídem: 29)

Si aplicamos este término al ámbito exclusivamente educativo podemos concluir que:

Tanto el liderazgo como la gestión son importantes en las instituciones escolares. El director debe ser hábil como líder e innovador, saber cómo se pueden aplicar los cambios a su práctica, determinar el alcance del cambio, la capacidad de apoyo y estímulo, y desarrollar las destrezas necesarias conducentes a fomentar en la escuela una misión y visión en las que se asuma el aprendizaje del estudiante como el fin último de las instituciones educativas (Hophins y Lagerweij, 1996; Day et al 2002).

2.1.2. Evolución del concepto de liderazgo

Líderes del pasado 1970 – 1980	Líderes actuales 1985 – 2005	Líderes del futuro 2006 – 2010
• Autoritarios • Capaces • "Yo mando, tú trabajas" • Amenazaban • Tenían preferidos. • Obligaban a trabajar y no a pensar. • No retroalimentaban. • No conocían el trabajo. • Sabían todas las respuestas. • Control exagerado • Comunicaban en un solo sentido. • Orientados en la tarea • Estilo preferido; el directivo • Daba órdenes.	• Abiertos • Conocimientos de calidad • Escuchan • Receptivos a las ideas • Estilo participativo • Comunicación en dos direcciones • Permiten mayor independencia. • Mejor entrenados a la especialidad que dirigen • Comprensivos • Motivan al personal.	• Facilitadores • Formadores de equipos • Auxilian al equipo • Motivadores al equipo • Entrenadores • Preguntan y escuchan atentamente la totalidad de la respuesta. • Alentadores • Pueden sustituir a otro miembro del equipo. • Aconsejan cuando es consultado. • Suministran los recursos. • Creativos • Agentes de cambio • Usan la información de sistema de cómputo. • Comparten fijación de objetivos y toma de decisiones. • Otorgan poder.

Para mayor detalle de la evolución del concepto de liderazgo observar el anexo Nº 01.

2.1.3. El liderazgo, hoy

Cuando nombramos la palabra LIDERAZGO se asocia a personajes célebres y de gran trayectoria que parece como si tratásemos con un concepto cuya práctica es casi inalcanzable.

Hoy, el liderazgo es una forma de “SER”, de promover, de mover a las personas para el trabajo en equipo, como forma usual de trabajo.

Asimismo, se le asocia con el alineamiento de las personas a la visión y misión institucionales, y para ello debe conocer muy bien a la gente que tiene en su entorno y las características de cada una de ellas.

“Ser líder es ser ejemplo pero, a su vez, es saber delegar, tener la capacidad para la autocrítica y el aprendizaje continuo”. (Gorrochotegui M., 2010: 25)

Anteriormente, se le asociaba como una persona que se encontraba sola y que iba a buscar la promoción de las personas que tenía a su alrededor; sin embargo, tal concepto ha cambiado y hoy toda organización humana es una entidad formada por personas que trabajan en bien de la institución y donde colaboran y realizan su mejor trabajo. Esa aptitud requiere de personas abiertas para el aprendizaje eficaz y que promuevan el funcionamiento óptimo de la entidad.

Así, “la organización humana puede describirse como sujeto de aprendizaje, en cuanto que una organización capaz de aprender necesita ser integrada por individuos que aprenden”. (Meza, 2005: 82)

Corría el año 2006 y se enfatiza en las definiciones acerca del liderazgo. Ante ello, se dan a conocer las siguientes:

Según Adalberto Chiavenato, liderazgo es la “influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos”.

Para Harold Koontz, liderazgo es “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.

A su vez, Andrew Dublín asume el liderazgo como “la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización”.

2.1.4. El liderazgo en el contexto educativo

En el punto número uno se ha considerado una visión holística del liderazgo en las diversas organizaciones. Por lo tanto, en este acápite nos centraremos a ahondar los rasgos, características y variables importantes y a rescatar del líder, pero en contextos educativos.

Podemos partir de la premisa que el directivo líder es excelente en todos los planos y, por ello, no se encuentra con facilidad.

Con la manifestación de sus acciones logra el arraigo de valores auténticos y profundos en los demás.

Entre los muchos logros que pueden atribuírseles, se encuentra el de largo plazo que es la unidad de la organización.

No sólo necesita autoridad sino que es ejemplo para el resto de personas y, por tal motivo, lo respetan y confían plenamente en su actuar.

Puede decirse incluso que se trata de un “formador de líderes” (Ferreiro, 166) porque busca que otras personas desarrollen sus capacidades y habilidades como personas. En esta tarea se encuentra la satisfacción de sí mismo.

Como decíamos al inicio: vivimos una época de cambios continuos; ante ello, el líder es flexible siempre que genere algo bueno e incluso lo promueve para el bien de la institución.

Un líder con estas características se constituye como el mejor ejemplo de dirección y más aún cuando se trata del servicio humano que se presta.

2.1.4.1. La escuela, espacio de interrelaciones

El contexto en el cual situamos nuestra investigación es la escuela, motivo por el cual es necesario estudiarla y caracterizarla a profundidad de manera tal que se conozca y se evidencie el actuar de los agentes promotores de la educación.

A la escuela se le reconoce su papel dentro de la sociedad. De la misma manera, es de resaltar sus funciones y / o características básicas (Santos Guerra, 2000, Carbonell, 1996):

a) La escuela tiene la tarea de socializar a las personas; en otras palabras, de incorporarlos a la cultura.

b) Posee un universo de significados. Crea una cultura propia, la cual transmite ideas, creencias, valores, mitos que regulan el comportamiento de sus miembros.

c) La escuela es el reclutamiento forzoso para el alumnado. Es por ley que se acude a la escuela ya que es una forma imperativa de la sociedad.

d) La escuela es una institución heterónoma con abundantes y minuciosas prescripciones. Actualmente, es mucho más latente esta característica, puesto que con la normativa actual se hace urgente la actuación del profesorado en este aspecto; sin embargo, se tiene poco margen de actuación debido a que existe el freno de la

normatividad legal que muchas veces ampara cuestiones injustificables.

e) La escuela es una institución con mucha presión social. Tanto la familia como las autoridades educativas están a la expectativa de lo acontecido en la escuela actual. Ambas muestran preocupación tanto por el ámbito académico como por evitar conflictos y el mantenimiento del orden, la disciplina y las buenas costumbres.

f) La escuela es una institución con fines ambiguos e incluso contradictorios. Debe educar para la vida, la trasmisión de valores, virtudes tan apremiantes hoy en día; es decir, debe ser capaz de preservar la cultura pero a su vez estar atento a la transformación de la misma.

g) La escuela es una institución debidamente articulada. Los factores que influyen en la escuela están debidamente coordinados de tal manera que cada uno de ellos sepa cuál es la función o funciones a cumplir y, de esta manera, acrecentar el compromiso institucional ya que debe hacerse sentir que todos sus miembros son importantes para la consecución de metas. Recordemos el ejemplo del rompecabezas de una institución.

h) La escuela posee diversos aspectos a considerar como son: la distribución de los tiempos, la organización interna, la interiorización de las normas, la selección del contenido y adecuación de los textos escolares si es el caso, entre otros.

i) La escuela es hoy en día una entidad que goza de cierta o marcada autonomía en lo que respecta a la promulgación de las leyes. El ejercicio de la autonomía por parte del profesorado requiere que estos se fundamenten en aspectos pedagógicos y racionales propios, de tal manera que su actuar institucional esté fundamentado.

j) La escuela tiene una dimensión micropolítica que hace que presente las siguientes características:

- Presenta subculturas que hacen que presente un fenómeno impredecible.
- Conflictos que rompen con la aparente armonía.
- Diversidad de metas que competen a las personas como a los diversos estamentos.
- Otorga poder a las personas para dirigir la institución.
- Presenta características a manera de costumbres y tradiciones que, a su vez, manifiestan la identidad de una institución.
- La fuente ideológica que se muestra propia de los individuos, estamentos, grupos de personas.
- Su finalidad es presentar ciudadanos responsables, críticos y honrados. Amantes del deber ser y de Dios como muestra de nuestra grandeza humana.

2.1.5. Características y rasgos de los líderes

Así rezaba una expresión del Emperador sin corona de China, Confucio. La labor de este pensador fue infatigable. Jamás rechazó a ninguna persona por algún aspecto social o económico. Muchos de sus discípulos pertenecían a la clase menos favorecida. Tanto así que lo que él buscaba era dejar huella, discípulos que continúen su obra. En uno de sus escritos muestra lo siguiente:

“Apreciar la verdad en silencio, aprender continuamente y enseñar sin cesar es simplemente natural en mí”. (Confucio)

Para el pensamiento confucionista, el liderazgo es “la cualidad emergente que irradia del carácter y hace que otros se sientan compelidos a seguir al líder, basándose en un sentimiento de respeto y confianza”. (Fernández, 2007: 3)

Entre las muchas condiciones o características propias de los líderes se encuentran las siguientes:

- Mostrar una conducta ejemplar, un modelo para el resto. Quizá uno no nace con la condición pero puede ser adquirida a través del esfuerzo de autoperfeccionamiento y aprendizajes continuos.
- Muestra deseo y voluntad para trabajar duro y sin cesar. Esa es la senda del caballero. Según Confucio, es aquel que “muestra un comportamiento superior reflejo de su carácter”. (Fernández, 2007:3)

El trabajo del líder para Confucio tiene dos objetivos: una perfección individual y la armonía social como producto de la conducta ejemplar del líder.

Quizá recordamos la filosofía de Mencio: “Todo está ya en mí”. Es decir, las cualidades inherentes a la persona, su ejercicio. Se trata de buscar, de conocer lo que uno es y a partir de allí establecer nuestro camino de perfección. Debemos persistir en el trayecto, en el viaje, mas no en el final del mismo.

Al respecto, Confucio dice: “En los tiempos antiguos, aquellos que querían traer la armonía al mundo primero ponían en orden sus estados. Aquellos que deseaban traer orden a sus estados primero regulaban sus familias. Aquellos que querían regular sus familias primero perfeccionaban su carácter. Cuando ese carácter estaba perfeccionado, la familia estaba regulada; cuando la familia estaba regulada, el estado estaba en orden;

cuando el estado estaba en orden, el mundo estaba en armonía". (Fernández, 2007:6)

Además, nos enseña que "debemos cultivar la humildad, la simplicidad de carácter y la lealtad en nuestra conducta. Aunque cometamos errores, aún así no estaremos lejos del ideal de la verdadera humanidad".

La persona que se esfuerza por su autoperfeccionamiento es aquel que ha logrado grandes cosas en la vida. Así podemos rescatar algunas: persona abierta, altruista, disciplinada, prudente. Estas y otras son las características de una persona superior.

Con respecto a la primera, la persona de mente abierta observa desde diversas perspectivas, no va a los extremos. El ser humano no debe tener una mente sesgada, sino analítica para poder establecer un juicio de valor.

Con respecto al altruismo, la persona que lo desarrolla es aquella que piensa en el bien de todos, en los otros y no sólo en sí mismo.

En alusión a la disciplina, la persona no se queja de sus propios errores ni trata de buscar culpables. Reconoce lo que le corresponde y valora lo que los otros y él mismo dan de sí.

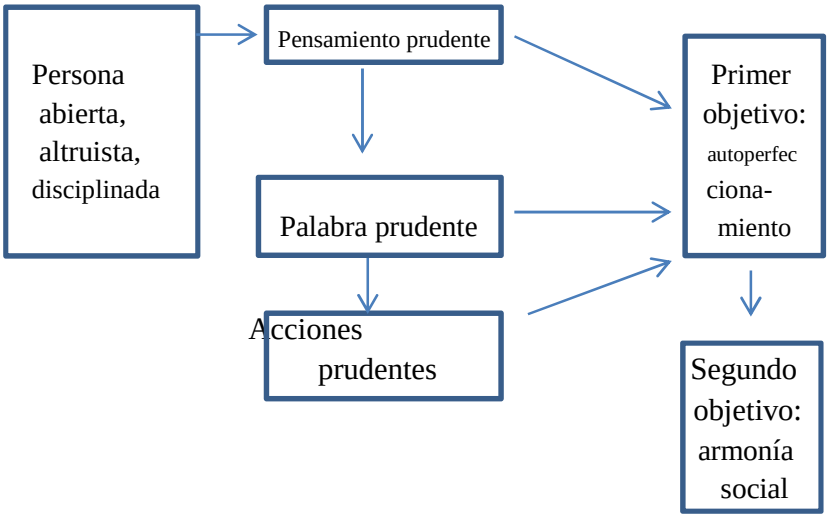
Por último, la persona prudente valora muchísimo la sinceridad ante todo. Quiere dejar huella con sus acciones, mas no sólo con sus palabras. Es más, se avergüenza cuando sus palabras dicen mucho más que sus acciones. Busca el equilibrio: "sus palabras respetan sus acciones y sus acciones, sus palabras" (Fernández, 2007: 5).

Habría que precisar que el arte de un buen gobierno consiste en hacer las cosas correctas, lo cual depende de las cualidades morales y el carácter del líder. Al ser ejemplo, la

gente lo sigue; por lo tanto, si el líder es correcto, la gente naturalmente sigue el camino correcto. Si comete errores, la gente lo imita. Si no comete errores de ninguna índole, entonces se gana el respeto con su sola presencia y sin necesidad de leyes que avalen su desenvolvimiento. Asimismo, cuando una persona superior es consciente de su hidalguía, jamás y bajo ningún concepto o posible justificación abandona su perfeccionamiento o trabajo al éxito.

Podría considerarse el siguiente esquema:

OBJETIVOS DEL LÍDER



Extraído de "El código del caballero: liderazgo basado en valores" de Juan Antonio Fernández García (2007).

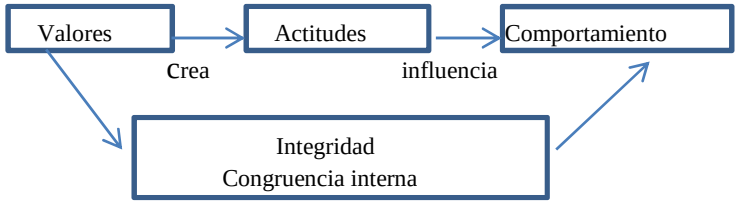
Por último, enfatiza un tema muy importante que es la congruencia o lo que él llama "integridad" entre los valores, actitudes y comportamiento. Precisamente, los problemas que se presentan en este nivel tienen que ver con que la persona debe liderar partiendo de lo que es, no como una cuestión innata pero como algo que desarrolla con esfuerzo.

Confucio explica que los valores crean nuestras actitudes, las cuales condicionan nuestros comportamientos (los tres niveles). Siempre pueden surgir problemas de congruencia entre valores y comportamiento. Cuando no son congruentes, surge el problema de falta de integridad.

Resalta que los valores se forman en la familia y, también, da a conocer dos fundamentales y correlacionados: la benevolencia y la justicia.

De esta manera parte de la premisa: “Si no puedes mejorarte a ti mismo, ¿cómo vas a poder mejorar a otros?” (Fernández, 2007:8)

Fernández lo esquematiza así:



Extraído de “El código del caballero: liderazgo basado en valores” de Juan Antonio Fernández García (2007).

Concretiza diciendo que toda persona tiene necesidades, esperanzas e ideales y que aspiran a algo más que meras ganancias personales; es decir, necesidad de sentido. Para ello, pregunta qué se requiere para alcanzar objetivos trascendentes. Asimismo, nos da la respuesta: “una persona con valores correctos, que practique la benevolencia y la justicia para todos sin distinción” (Fernández, 2007: 11).

Con respecto a la variabilidad de características o rasgos de los líderes podemos encontrar diversos estudios, fruto de esto último podemos encontrar la tesis de Carolina Vega Villa y Gloria Zavala Villalón para optar el título de psicóloga titulada

"Adaptación del 13 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ (versión 5 X Corta) de Bernard Bass y Bruce Avolio al contexto organizacional chileno" en la Universidad de Chile. Las autoras citaban en su trabajo las estrategias y características que diversos autores atribuyen al liderazgo transformacional:

Estrategias y características del Liderazgo Transformacional

BENNIS Y NANNUS (1985)	BASS (1985)	NADLER Y TUSH-MAN (1989)	TICHY Y DEVANNA (1986)	KOUZES Y POSNER (1987)	CONGER (1989)
Atención mediante la visión. Sentido mediante la comunimcación. Confianza mediante el posiciona-miento. Despliegue del Yo	Atractivo inspiracio-nal Estimu-lación intelec-tual. Conside-ración personali-zada.	Visualizar Energi-zar Capaci-tar Estruc-turar Controlar Recom pensa	Reconocer la necesidad de revitali-zación. Crear una nueva visión. Modelar el modo	Estimular el proce-so. Inspi-rar una visión comparti-da. Capacitar a otros para que actúen. Mostrar el modo. Estimular los sentimien-tos.	Detectar las oportunida des inexplota-das y las defi ciencias de la situa-ción actual. Comu-nicar visión. Fomentar la confianza. Mostrar los medios para lograr la visión.

Fuente: HERSEY, Blanchard y Johnson citado por Vega Carolina y Gloria Zavala (2004: 105)

Se observan características del liderazgo transformacional y cada una con sus respectivos constructos teóricos para fundamentarlos sobre sólidas perspectivas académicas.

Los datos sirvieron para identificar cada una de las interpretaciones o estilos desarrollados sobre el concepto de liderazgo transformacional.

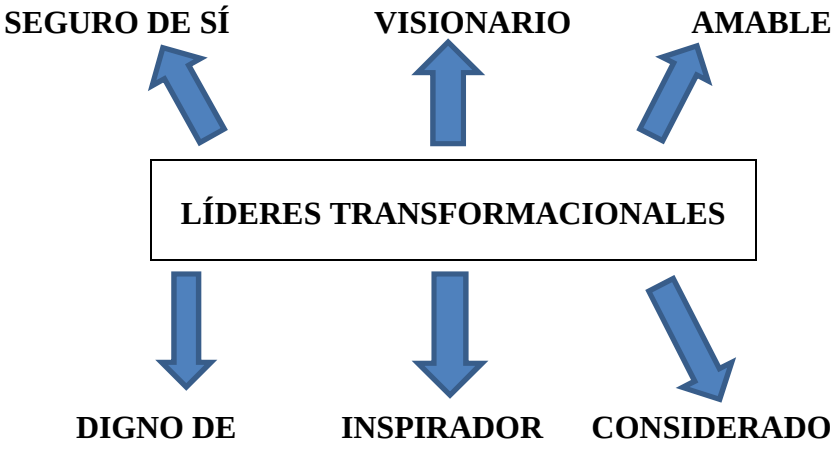
Es importante reconocer las características del liderazgo transformacional: la capacidad de negociar, el control de los resultados, la capacidad de construir una visión atrayente al colaborador y comunicarla apropiadamente para convencer a dicho colaborador.

El líder transformacional es al mismo tiempo carismático y visionario porque es capaz de convencer a sus seguidores en necesidades de reconocimiento planteadas por él. Por tanto, los líderes (transformacionales) utilizan al máximo sus fortalezas para minimizar sus puntos débiles y desarrollan comunicación eficaz obteniendo apoyo y cooperación de sus seguidores (Cardona 2000: 8).

Nosotros podemos enfatizar en la existencia de diversos factores o características que ayudan a identificar quién desarrolla un liderazgo transformacional. Entre dichas características encontramos las siguientes:

- Carisma
- Consideración individual
- Estimulación intelectual
- Inspiración
- Tolerancia psicológica
- Liderazgo hacia arriba

Para apoyar la tesis anterior se citan los estudios de Hellrigel, Jackson y Slocum (2002), quienes nos presentan un esquema de las características de los líderes transformacionales.



Lo explican de la siguiente manera:

- **VISIONARIO:** Debe ver y crear un nuevo futuro pero, además, debe tener varios caminos para llegar a él. Esa visión deberá convencer para que crean en sus ideas, las emocionan para que las sigan pues las comunican de manera clara.
- **INSPIRADOR:** Inspiran a la gente pero de forma ética les ofrecen su apoyo, respaldo, atención, predican con el ejemplo. No son rígidos, pueden aceptar las críticas pero también defienden sus ideas. La gente los recuerda como aquellos que ejercen gran influencia en el desarrollo personal y profesional.

- **CONSIDERADO:** Se pone en "los zapatos" de otras personas; es decir, son empáticos escuchan a todas las personas con las cuales pudieran tener contacto dentro y fuera de la organización, tales como: clientes, proveedores, empleados. Valoran las aportaciones de sus trabajadores y no usan el poder para su propio beneficio.

De acuerdo con Bass y Avolio los líderes transformacionales logran buenos resultados de la siguiente

manera: son carismáticos a los ojos de los seguidores y una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

De todo lo expuesto, podemos rescatar un primer grupo de características o componentes básicos del liderazgo. A estos se les conoce, también, como las Cuatro I´s por sus siglas en inglés: idealized influence, intellectual stimulation, individualized consideration, inspirational motivation.

Para mayor detalle de la caracterización observar el anexo Nº 03.

2.1.5.1. Influencia idealizada (Carisma)

El término “carisma” significa en griego: don, talento, regalo y fue introducido al campo de las Ciencias Sociales por el estudioso alemán Max Weber (1968), quien lo definió como una cierta cualidad de una personalidad individual; por cuya virtud, él o ella “es considerada distinta” de personas ordinarias y tratado como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, suprahumanas, o al menos, específicamente excepcionales. Estas como otras no son accesibles a personas ordinarias, pero son vistas como divinas en origen o como ejemplares y sobre la base de ellas el individuo es tratado como líder.

En Ciencia Social y Política, el carisma ha sido usado para describir a líderes, quienes por el poder de su persona tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores (Bass, 1985).

Bajo esta caracterización se asume un tipo de liderazgo denominado “Liderazgo Carismático”. Es el punto esencial que tienen los líderes y se constituye como el más amplio de todo el liderazgo transformacional.

El líder hace referencia a comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores. Puede demostrar preocupación por las necesidades de los otros, incluso sobre las propias necesidades, compartir riesgos con los seguidores siendo consistentes y mostrando altos estándares de conducta ética y moral.

Ellos se ganan el respeto, la confianza y la seguridad de las personas a su cargo; por ello, presentan una fuerte identificación frente a sus seguidores. Además, son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los mismos para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.

El guía transformacional, que manifiesta esta característica, proporciona visión y sentido de la misión, transmite los valores y el orgullo de pertenencia al proyecto. En este sentido, para las organizaciones es vital que los miembros de las siguientes generaciones conozcan profundamente la visión (el futuro ideal de la empresa familiar y de la sociedad en la que se integra), la misión (tareas específicas de la empresa que apoyan la visión o que la hacen real) así como los valores fundamentales (principios de conducta y acción en la empresa familiar) que guían las actuaciones de la empresa familiar. Para lograrlo, los miembros de las generaciones más “senior” (los líderes) deben ser capaces de transmitir a los miembros jóvenes hacia dónde va la empresa y cuáles son los pasos a seguir para alcanzar esas metas. Esto

aumentará su orgullo de pertenencia, su compromiso y su pasión hacia el proyecto familiar. (Ceja: 2003).

Según Bernal (2000), el carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

Bass hace una distinción entre el liderazgo transformacional y el carisma en los siguientes aspectos:

- Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas como lo hacen los seguidores de los líderes transformacionales.
- Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores; en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales.
- Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de la misma. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización se encuentra en estado de crisis.
- La reacción de la gente hacia el líder carismático tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas.
- Este tipo de liderazgo es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad y que adquieren una identificación individual fuerte entre sus seguidores.

Ante los diversos estudios se asume de manera relacional una teoría enfocada en los rasgos, la cual tiene su origen alrededor del año 1945.

Los estudios psicológicos se orientaron a enfatizar los rasgos físicos, el carácter y la personalidad del director (Adams y Joder, 1985). Se sugirió que rasgos tales como la amistad, la energía física eran esenciales para el ejercicio de un buen liderazgo. Esta premisa nos indicaría que si somos capaces de medir tales variables entonces, podríamos distinguir a los líderes de los no líderes.

Esta posición individualista enfatiza ciertos rasgos de poder marcados entre el superior y el subalterno. Asimismo, resaltamos la ética utilitaria y materialista.

Recordando algunos datos históricos de la manera cómo surge esta teoría de los rasgos habría que decir que se presenta como una necesidad durante la I Guerra Mundial.

Este estudio dio por resultado que quienes presentaban las características de líderes son “las personas más altas, físicamente más atractivas, más inteligentes y seguras de sí mismas, psicológicamente saludables, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que otras personas” (Adams y Joder, 1985: 3).

De la misma manera puede explicarse:

Pers-pectiva	Relaciones entre líderes y subordi-nados	Relaciones entre pares y superio-res	Procesos de información	Toma de decisiones
POSITI-VISTA	Los líderes eficaces establecen relaciones de cooperación con los subordinados. Las relacio-nes se caracterizan por altos niveles de confianza y de lealtad.	Los líderes con una actitud positiva tienen mejores relaciones con sus superiores. Las características y habilidades del líder son relevantes para las relaciones con pares, superiores o agentes externos. La necesidad de afiliación tiene un efecto positivo en las relaciones.	El control de la información hace que los subordi-nados dependan del líder para interpretar los eventos y definir la realidad de una manera significativa. Las habilidades cognitivas, técnicas y orales ayudan a comunicar significados y convencer a los otros.	La toma de decisiones es una fuente de poder. Los líderes que posean conocimientos técnicos y habilidades cognitivas toman decisiones de alta calidad.

Fuente: Extraído de la tesis doctoral “Factores determinantes del estilo de liderazgo del Director / a”. Elaboración propia a partir de Yulk, 1989.

Sin embargo, después de tales estudios ha quedado demostrado mediante bases científicas que no se puede establecer una teoría de liderazgo basada sólo en rasgos físicos o de personalidad porque puede resultar muy superficial e informal para la naturaleza del estudio.

Así puede decirse y dar mayor realce a lo siguiente: "existen algunos rasgos en los cuales se requiere más que habilidades de personalidad hace falta habilidades sensitivas para lograr una toma de decisiones correctas y adecuadas. Por ello, lo anteriormente descrito no es suficiente para sustentar como rasgo universal del líder en una organización". (Coronel, 1996: 123)

Como es de suponerse al ser ampliamente cuestionada esta teoría de rasgos, se produjeron estudios posteriores de mayor fundamento y contextualización.

Uno de estos estudios son los que surgen con la teoría de enfoque conductual, la cual está ampliamente relacionada con la presente porque considera que a través de aquellos rasgos de actuación puede definirse el liderazgo. Este último se manifiesta a través de la toma de decisiones y el cumplimiento de metas.

Así tenemos lo siguiente:

Pers pec-tiva	Relaciones entre líderes y subordi-nados	Relaciones entre pares y superio-res	Procesos de información	Toma de decisiones
CON DUC TUAL	La conducta de apoyo y consideración del líder es la más fuerte determi-nante de la satisfacción del subordinado. Las relacio-nes favorables entre líderes y subordina-dos se basan en la actuación amigable del líder.	La incidencia de la interacción entre pares, superio-res y agentes externos es alta. Las relaciones externas se manifiestan mediante: el seguimiento de eventos, construcción y mantenimiento de redes.	Los líderes desarrollan y mantienen redes de comunicación para recoger, analizar y diseminar la información. Las categorí-as de conducta que enfatizan en la informa-ción son: el monitoreo, información y clarificación.	Los líderes proactivos y eficientes toman la iniciativa en la identifica-ción y solución de problemas. Los líderes con una fuerte motivación de logro asumen la responsabilida d para solucionar problemas relaciona-dos con la tarea y prefieren soluciones que involucren moderados niveles de riesgo.

Fuente: Extraído de la tesis doctoral “Factores determinantes del estilo de liderazgo del Director / a”. Elaboración propia a partir de Yulk, 1989.

En el análisis de las características, algunos escritores tienen a denominar al presente rasgo: carisma.

A este se le define como la capacidad que tiene el líder para entusiasmar, transmitir confianza e identificación (compromiso) con la institución.

El líder comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores.

Como consecuencia de lo dicho anteriormente, se reconoce el grado en que se comporta el líder y se hace admirable ante los demás, demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con él. Presentan un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para los subordinados.

Para mayor información acerca de los rasgo del líder carismático podemos observar el anexo Nº 4.

Ceja (2003) lo explica a través del siguiente esquema:

Figura 1. Adaptada de Agulles, Ceja y Tápies (en preparación)[5].

2.1.5.2. Motivación Inspiracional (Liderazgo inspiracional)

Bass y Avolio (1994) definen a la motivación inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores por parte del líder transformacional despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas. Ello motiva e inspira a quienes los rodean, logrando seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida.

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuro realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión, la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Allí el líder se convierte en un ejemplo digno de imitar utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir su perspectiva.

Ceja (2003) lo plasma en el sentido de que el líder sabe comunicar estos objetivos en pro de su consecución efectiva.

El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. (Bernal, 2000).

Para mayor información acerca de la caracterización de este aspecto del liderazgo dirigirse al anexo Nº 5.

2.1.5.3.Estimulación Intelectual

Esta característica puede observarse cuando los líderes estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos mediante el cuestionamiento de suposiciones y la delimitación del problema, también solicitándole nuevas ideas y soluciones, sin perjudicar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994).

Esto se define en la conceptualización, comprensión y discernimiento de sus seguidores; así como de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones contribuyendo a su independencia y autonomía (Bass, 1990).

En otras palabras, los líderes promueven una nueva mirada a los problemas a través de la creatividad. Enfatizan sobre el re – pensamiento o re – examinación (análisis) de los problemas. Por lo tanto, sus seguidores son personas que tienen una visión acerca de los mismos y los solucionan con o prescindiendo de la intervención del líder debido a su formación. Se convierten en personas innovadoras, que utilizan estrategias diversas para poder hacer frente a los problemas.

El grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver cómo se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión.

Ceja (2003) manifiesta que este líder estimula intelectualmente con el fin de desafiar sus razonamientos y su imaginación.

Para mayor detalle e información sobre este rasgo del liderazgo, véase el anexo Nº 6.

2.1.5.4.Consideración Individualizada

Por esta característica se entiende que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades.

Realizan tal acción para poder atender a las primeras y desarrollar a las segundas.

De esta manera, actúa como mentor o entrenador de los seguidores y hace que cada individuo sienta una valoración única (Bass y Avolio, 1994).

Entre sus otras múltiples responsabilidades se encuentran: delegar, entrenar, aconsejar, proveer, retroalimentar, brindar seguridad, elevar el nivel de responsabilidad, entre otras varias. Dicha responsabilidad no sólo se refiere al desempeño laboral, sino al desarrollo personal.

El grado en que el líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor o coach y aprecia la contribución que hace cada individuo al equipo es fundamental. Este cumple y mejora la necesidad de cada uno de los miembros individuales del equipo para la auto-realización y la autoestima. Así, al hacerlos seguidores inspira al logro y a la expansión.

Habría que decir, además, que el líder actúa como coach, abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado. (Bernal, 2000).

En la actualidad, se perciben a sí mismos como mentores de las generaciones más jóvenes y se esfuerzan en prepararlos para que asuman cada vez más

responsabilidad y, a la larga, puedan pasar de seguidores a líderes auténticos y brillantes.

Asimismo, son considerados con sus colaboradores: practican la escucha activa y tienen en cuenta sus necesidades personales de realización profesional. Al proporcionar a los más jóvenes la oportunidad de tomar decisiones, enfrentarse a retos, asumir cierta responsabilidad y vivir la experiencia de autodeterminación (sentimientos de autonomía y control sobre las actividades a realizar), se espera que estos correspondan con altos niveles de compromiso y una propiedad psicológica fuerte y positiva en relación con la empresa u organización.

Relacionada con esta característica se encuentra la perspectiva situacional generalmente con enfoque educativo, la cual contempla diversos factores como son: las relaciones líder – miembro, el clima o cultura organizativa, entre otros. El factor que se analiza en primera instancia es el del director; puesto que sobre él recae el ejercicio de diversas funciones como son: la dirección institucional que ejerce por el cargo que ocupa y el liderazgo curricular que tiene que ver con la eficacia del proceso de enseñanza, además de los logros del mismo, los cuales son meritorios para la figura de dirección. Así podemos analizar:

Pers-pecti-va	Relaciones entre líderes y subordi-nados	Relaciones entre pares y superiores	Procesos de informa ción	Toma de decisiones
SI TUA-CIO NAL	La conducta de liderazgo depende, en gran parte, de las necesidades y valores de los subordinados, del tipo de expectativa y la situación. Las características y habilida-des predictivas del liderazgo eficaz, desarrollan favorables relaciones con los subordinados.	Los factores situacio-nales afectan el desarrollo y mante-nimiento de las relaciones eficaces dentro y fuera de la organiza-ción.	La informa-ción sobre la naturaleza del medio externo es esencial para la formulación de planes, estrategias, visión y misión de la organiza-ción. La situación ofrece a otros aspirantes a la dirección más oportunidades para remover al líder que se caracterice por la desinformació n e incompe-tencia cuando enfrenta situaciones de crisis.	Las decisiones son mejores cuando los participantes tienen información relevante y desconocen las ideas del líder. La participación de los subordinados en los acuerdos facilita la aceptación de la decisión y el compro-miso. El proceso de participación permite al líder amplias oportunidades para dar a conocer las ideas e influir en los resultados.

Fuente: Extraído de la tesis doctoral “Factores determinantes del estilo de liderazgo del Director / a”. Elaboración propia a partir de Yulk, 1989.

Ceja (2003) lo enfatiza atendiendo al siguiente esquema:

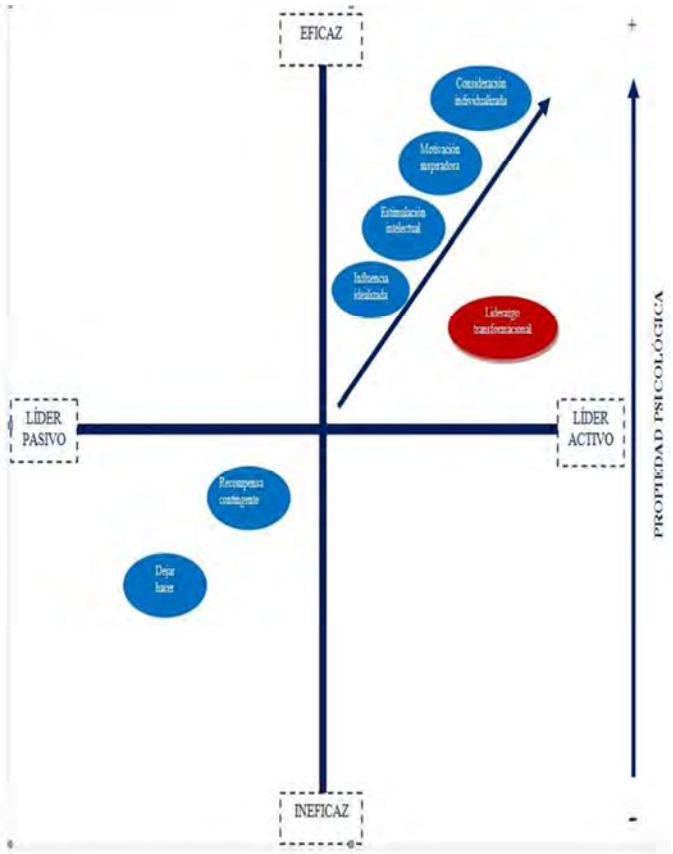


Figura 2. Adaptada de Robbins y Judge (2009)[7].

Finalmente, habría que considerar que el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a de mayor nivel.

En cuanto a la teoría del liderazgo transformacional, define a esta característica como la capacidad que evidencia el líder para atender a cada miembro de manera individual. El líder considera las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno

de sus colaboradores, puesto que parte de la premisa de que cada seguidor tiene problemas de desarrollo diferentes.

Además, toma parte en actividades de aculturación, da y acepta la retroalimentación como parte del proceso de aprendizaje en el liderazgo.

Además de los rasgos expuestos dentro de la teoría del liderazgo transformacional se encuentran los siguientes:

a) Tolerancia psicológica:

Es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor. El líder lo emplea para llamar la atención, indicar equivocaciones, manejar momentos difíciles, y clarificar puntos de vista. Recurre a la serenidad y buen humor para afrontar las situaciones de tensión.

Esto es lo que Bass y Avolio (1996) denomina: la tolerancia psicológica. Proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmósferas de trabajos adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que puedan surgir.

b) Liderazgo hacia arriba:

Este rasgo describe el comportamiento de los líderes orientado a la defensa del profesorado ante las diferentes estancias administrativas.

El director se muestra del lado de los profesores, defendiendo y apoyando sus posiciones y determinaciones.

Síntesis del ejercicio del liderazgo transformacional según Leithwood

DIMENSIONES	ACTUACIONES
Propósitos	• Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela. • Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela. • Tiene expectativas de una excelente actuación.
Personas	• Presta apoyo individual. • Presta estímulo intelectual. • Ofrece modelos de buen ejercicio profesional.
Estructura	• Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo. • Concede a los profesores (individual y colectivo) autonomía en sus decisiones. • Posibilita tiempo para la planificación colegiada.
Cultura	• Fortalece la cultura de la escuela. • Favorece el trabajo en colaboración. • Entabla comunicación directa y frecuente. • Comparte la autoridad y la responsabilidad. • Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales.

Fuente: MURILLO, Javier, Raquel BARRIO y José PÉREZ ALBO (2006:105)

Al igual que Burns (1978), Bass, considera al liderazgo transaccional como un intercambio de recompensas entre líder y colaboradores para lograr los objetivos previamente acordados.

Según Bass (1988), la clarificación de tareas y la promesa de recompensas dan a los colaboradores una

confianza que les lleva a poner el esfuerzo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento.

Además, permite a los líderes darse cuenta de las necesidades de los miembros de su organización y la forma cómo subsanar o fortalecer conductas.

Los componentes considerados para este tipo de liderazgo son los que presentamos a continuación:

2.1.5.5.Recompensa Contingente

Estilo de liderazgo fundamentado en estrategias tales como la clarificación del trabajo. De este modo, se pueden obtener recompensas, y la utilización de incentivos y recompensas para poder incidir en la motivación de los colaboradores.

Otra de las estrategias empleadas en este estilo de liderazgo son: el control de los empleados y las acciones coercitivas para asegurarse de que el trabajo se lleve a cabo de una manera eficaz.

La recompensa contingente permite apreciar cómo las relaciones de negociación son importantes, pero basadas en el castigo y premios, las cuales son materiales o inmateriales para asegurar la participación activa del seguidor a las acciones de líder transaccional.

En términos de Bass y Avolio, la conducta del líder refuerza a los seguidores en el cumplimiento de sus obligaciones y objetivos. La recompensa es próvida se refiere al intercambio de las demandas del líder (Tejada; Scandura & Pillai 2001:34).

2.1.5.6. Dirección por excepción

El liderazgo se fundamenta en la supervisión de la actuación de los subordinados.

En diversos estudios realizados se encuentra el de Hater y Bass (Bass, 2000: 336) en los cuales se establece que la dirección por excepción fue objeto de otra división: activo y pasivo.

Así puede decirse que cuando la intervención es realmente necesario se le denomina: dirección por excepción activa; en caso contrario, si deja que las cosas funcionen por sí mismas se le llama: dirección por excepción pasiva.

La dirección por excepción se corrige sobre la base de los defectos de los colaboradores. Según Bass, la corrección no fomenta una mayor interrelación entre seguidores y líderes; por el contrario, disminuyen la percepción del desempeño, en cuanto al seguidor y su utilidad para la institución (1985).

Se agrega dos sub - características al concepto de la dirección por excepción como son:

Dirección por excepción activa

El líder dirige su atención hacia los errores cometidos por un trabajador para tomar las acciones correctivas necesarias (Bass & Riggio 2006: 8). Se enfatiza en el desempeño de cada trabajador (colaborador), el cual es monitoreado para encontrar sus errores. (Tejada; Scandura & Pillai 2001: 34).

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

y las distribuciones otorgadas equitativamente (Vega & Zavala 2004: 106).

También, surgió otro factor al que se denominó laissez – faire. Este tipo de líder era indiferente, indeciso y evitaba tomar decisiones.

Laissez-faire es un término francés que significa "dejar pasar" o "dejarlo ser". Este estilo de liderazgo es una forma no autoritaria. Se trata de un enfoque de no intervención en la gestión, con la teoría de que las personas abandonadas “a su propia suerte” sobresalen. El líder interviene solo cuando sea necesario y con la menor cantidad de control posible.

El estilo resulta exitoso con más frecuencia cuando los miembros del equipo son mayores; es decir, tienen alta antigüedad y competencia. Cuando se lidera utilizando esta filosofía, aún debe monitorearse el progreso y darle una visión y orientación cuando sea necesario. Se necesita la comunicación abierta, estándares y objetivos claros para lograr lo previsto y el éxito de la institución.

Entre sus múltiples características se encuentran:

2.1.5.7. Dirección por excepción pasiva

El líder asume una actitud de espera en el error del trabajador (colaborador) para luego corregirle (Bass & Riggio 2006: 8).

Dicha posición se complementa mucho mejor cuando el líder toma decisiones sobre las fallas y desviaciones del desempeño esperado (Vega & Zavala 2004: 117).

En ambos casos, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva, el líder castiga las fallas

encontradas en el desempeño laboral tomando como criterio para tal sanción las expectativas que se forma de cada trabajador bajo su mando.

2.1.5.8. Dejar hacer (Ver 2.2.2)

2.1.5.9. Esfuerzo extra (Ver 2.2.4)

2.1.5.10. Eficacia

Por eficacia entendemos a las acciones del líder, las cuales provocan o llevan consigo el logro de los objetivos y metas en los seguidores.

En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado en beneficio de la institución.

Según Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar (2014) se trata del "grado de satisfacción logrado por la persona al realizar una acción".

Pérez López observa que el análisis del criterio de la eficacia incluye tres subcriterios: validez, operatividad e instrumentalidad.

Así, la validez es correcta si la reacción soluciona el problema que se pretendía resolver. La operatividad si la acción resulta factible de realizar. Y la instrumentalidad se da cuando la acción produce la reacción.

2.1.5.11. Satisfacción

Esta característica está referida a las acciones del líder, las que provocan gratificación en el grupo de trabajo.

Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.

Estos y otros son los estudios llevados a cabo para identificar el tipo de liderazgo predominante, aunque varía según el contexto, la cultura y la organización.

2.2. Correlación entre las características de liderazgo

2.2.1. Relaciones entre liderazgo transformacional y el transaccional

La dimensión del liderazgo transaccional es el complemento del liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional, según James Mac Gregor Burns citado por Yukl (1989: 213), permitió un intercambio de reconocimiento desde el seguidor hacia el líder; mientras que el liderazgo transformacional, según Bernard Bass citado por Yukl, necesitaba de incentivos influyentes en la motivación, pero clarificado en el trabajo, en el reconocimiento y en el hacer sentir bien al seguidor.

El liderazgo transaccional crea interrelaciones sobre la base de la recompensa como incentivo para el trabajo. Sin embargo, el liderazgo transformacional tiene otra perspectiva porque se basa en la confianza y las obligaciones asumidas por los seguidores.

Es de resaltar que el líder transformacional enfatiza la motivación y la obtención de objetivos porque refuerza la confianza y la eficacia de los seguidores (Jung & Avolio 1999: 209).

Se había dicho que las relaciones entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional son complementarias. Algunos investigadores tales como Barling, Weber y Kelloway (1996: 827) aseveran que el liderazgo transformacional eleva a los líderes, quienes ayudan a sus seguidores a un alto nivel de funcionamiento en la organización.

El liderazgo transaccional no cuenta con mayor importancia desde un punto de vista de asociaciones estratégicas que otorguen beneficios a largo plazo. Lo cual se evidencia en las interrelaciones desarrolladas con bajos comportamientos exigidos formalmente entre el líder y sus seguidores únicamente en el ámbito laboral sin involucrar otras áreas de desarrollo profesional como el trabajo cooperativo o compartir espacios de socialización más personalizados.

Además, el líder transaccional muestra mayor énfasis en los resultados de las relaciones interpersonales; concentra su accionar directivo al negociar los intercambios extrínsecos y maneja las acciones de sus seguidores, haciendo hincapié únicamente en la motivación extrínseca.

El líder transaccional obtiene una colaboración eficaz de su seguidor sobre la base de premios y castigos. Además, es un buen negociador al reforzar la relación económica que utiliza (Cardona 2000: 8).

Debemos subrayar que el liderazgo transaccional está basado en relaciones de intercambio entre líder y seguidor. Ante ello, Echaniz (2001: 6) expresa que el líder transaccional intercambia premios y promesas de manera que asegura el desempeño laboral.

Otros autores como John Humphreys y Walter Einstein (2003: 93) declaran que el liderazgo transformacional es un

complemento del transaccional. Sin embargo, Bass (1985) observa que el liderazgo transformacional permite a los trabajadores trascender a sus propios intereses y favorece al autoliderazgo de cada seguidor (Echaniz 2001: 6).

El líder transformador elabora estrategias, las cuales consolidan los intereses personales del colaborador con su organización, dirigen los esfuerzos directivos a construir una visión y condiciones de trabajo dignos para sus seguidores. Las acciones anteriormente mencionadas son extrapoladas de contextos empresariales donde los líderes identifican cómo aprovechar los intereses de sus trabajadores en beneficio de la organización en la cual están inmersos a diario. Es de resaltar tal como aseveran Kuhnert y Lewis (1987: 648) que el líder transaccional conoce estrategias de cómo sustituir un objetivo por otro, reducir la resistencia e implementar decisiones en los seguidores. Por tanto, la relación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional es relacional, de tipo complementario.

Ambos líderes (transformacional y transaccional) comparten un elemento en común: el ser carismático; es decir, el primero convence al seguidor cómo sus objetivos e intereses personales se relacionan directamente con su trabajo cotidiano. En otras palabras, halaga al seguidor como extraordinario y refuerza la motivación intrínseca (Cardona 2000: 8).

La motivación personal consolida el proceso del liderazgo transformacional. La teoría de las necesidades de Abraham Maslow (1954:28) destaca la consolidación las acciones diarias en las interrelaciones entre el líder y el seguidor.

2.2.2. Relaciones entre el Liderazgo Transformacional con el Liderazgo Laissez- Faire

El liderazgo Laissez-Faire es opuesto al liderazgo transformacional. Si recordamos: el liderazgo Laissez - Faire evita tomar posición definida en la dirección de los colaboradores asemejándose a una anarquía informal donde cada idea surgente es beneficiosa en los procesos de interrelación de la institución.

El estilo Laissez - Faire renuncia a tomar posición en la disputa y realizar el trabajo en serio (Bass & Riggio 2006: 206). Es decir, desea congraciarse con cada parte involucrada evitando tomar una posición decidida y coherente.

Además, los líderes con estilo Laissez-Faire están ausentes cuando se les requiere (Judge and Piccolo 2004: 756). Es importante recalcar que este líder prolonga sus decisiones sólo cuando es estrictamente necesario. También, suelen estar ausentes en las reuniones trascendentales para la organización.

El líder Laissez - Faire quiere congraciarse con todas las personas que le rodean en su trabajo, pero fomenta una desconfianza racional hacia su personal al no ejecutar las tareas inherentes a su función directiva y compromiso institucional.

Entre sus conductas características destaca el evitar tomar decisiones manifiestas en adhesión o rechazo ante una propuesta innovadora o necesaria en la coyuntura del medio laboral cotidiano. También, su facilidad al desprender sus responsabilidades ya sean técnicas, profesionales o morales ante sus colaboradores.

No prioriza las necesidades institucionales al actuar con relevancia en beneficio de sus colaboradores y de la institución a su cargo.

De lo dicho podemos concluir que el líder Laissez - Faire no está comprometido con los anhelos de la institución, motivo por el cual es incompatible con el líder transformacional.

2.2.3. Aplicaciones del Liderazgo Transformacional en las relaciones interpersonales

El liderazgo transformacional se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas, producto del intercambio de las experiencias laborales como personales tanto en directivos como trabajadores, quienes armonizan sus funciones desde sus obligaciones al interior de las empresas. Ante ello, resaltamos el componente ético como elemento de autoridad del líder transformador en sus seguidores a fin de guiarlos en lo que se ha trazado como óptimo para la institución.

2.2.4. Aspectos conductuales del Liderazgo Transformacional entre los directivos y trabajadores

El liderazgo transformacional desarrolla un conocimiento tácito (Chu Wei 1998: 111) en las organizaciones de diversos rubros económicos. Teniendo en cuenta lo dicho podemos analizar sus manifestaciones en las labores cotidianas.

Se reflexionó acerca de la relación entre liderazgo transformacional y relaciones interpersonales basándonos en los estudios de John Barbuto y Mark Burbach (2006: 57), quienes han encontrado una correlación fuerte entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional.

Los líderes poseedores de inteligencia emocional son apreciados por sus coetáneos debido a su habilidad para asumir el lugar de los demás, de modo tal que puedan anticiparse a los actos de los otros. Es decir, son personas capaces de refrenar sus

impulsos emocionales, interpretar los sentimientos más íntimos de los demás y mantener relaciones de una manera fluida.

El primero de los procesos es el afectivo, que toma como elemento característico del líder su carisma convenciendo al seguidor.

Mediante este proceso afectivo los líderes carismáticos crean y contagian experiencias emocionales positivas en sus seguidores (trabajadores, colaboradores) influenciando en sus estados anímicos. Al final de este primer proceso, las emociones positivas que el líder consolida con sus seguidores con miras a afianzar la auto-eficacia de cada seguidor y sus objetivos, los cuales al ser los mismos que los del líder, se buscan en beneficio de la institución donde se encuentren.

El segundo proceso es el cognitivo, el cual identifica como la característica importante del líder a la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás. Luego se fija los objetivos reafirmando la “visión” y “misión” de la institución en la cual se desenvuelve como parte esencial del propio desarrollo profesional. Cierra el acápite: los efectos en el seguidor, quien está convencido que sus objetivos laborales son los mismos de la institución en la cual se desempeña.

Además, se hacen notar las combinaciones en los cuales los procesos afectivos y cognitivos influyen en la motivación del seguidor (trabajador, colaborador).

Esto último presenta tres componentes:

- La dirección de acción por la cual el trabajador sabe hacer en base a los objetivos a alcanzar.

- La intensidad del esfuerzo es asumida al cumplimiento de sus objetivos, lo cual le traerá mejores beneficios personales y profesionales.

- La persistencia del esfuerzo enfatizando sus intereses individuales correlacionados con el de la institución en la cual se desempeña.

Tanto el proceso afectivo como el proceso cognitivo permite afianzar un trabajo adecuado de los docentes (trabajadores) y mantener relaciones estables con su director.

Para analizar los aspectos éticos del liderazgo transformacional obsérvese el anexo Nº 08.

2.3. Concepciones de los Directores

Concepciones de los directores hay muchísimas, ajustadas a los objetivos que se persiguen y bajo varias perspectivas. Trataremos de rescatar algunas características propias de la figura del director.

2.3.1. La figura del Director

Los estudios destacan seis aspectos fundamentales en relación con el liderazgo del director:

1. Claridad e información suficiente sobre las necesidades de la escuela, siempre centrada en las necesidades del alumnado.
2. La capacidad para transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar.
3. El apoyo al profesorado en el ámbito curricular.
4. La creación de un ambiente ordenado y un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje.

5. El conocimiento de la enseñanza de calidad y el trabajo activo en conjunto con el profesorado para mejorar su capacidad profesional.
6. La supervisión y evaluación del rendimiento del centro.

2.4. Factores asociados al liderazgo

Entre los variados factores asociados al liderazgo nos encontramos con el considerado por muchos como el primero y principal que es la motivación. Estudiada por varios debido a su complejidad, como el hombre mismo, y comprendida por pocos.

2.4.1. Motivación

Uno de los aspectos más importantes que se ha encontrado en relación con el liderazgo es la motivación.

Para poder estudiarla es preciso establecer en qué consiste y cuál es la relación que tienen con la conducta.

Al respecto, la teoría de la motivación es desarrollada por Maslow (1987) y explica que el comportamiento de las personas está motivado por la satisfacción de sus necesidades; por lo tanto, sus intereses están dirigidos a la satisfacción de las mismas. Asimismo, su actuar estará dirigido a evitar aquellas actividades que impiden su consecución.

Maslow plantea lo siguiente en cuanto a las motivaciones y la satisfacción de sus necesidades básicas. Así tenemos:

Autorrealización y autonomía
Autoestima y valoración
Aceptación y vinculación
Aceptación y estabilidad
Fisiológicas e higiénicas

Lo representa en el siguiente gráfico:

(Maslow, 1987: 85)

Las necesidades higiénicas constituyen la base de la pirámide. La persona busca, en primera instancia, la satisfacción de su alimentación, vestido, vivienda y, para ello, necesita un trabajo que le permita cumplir con tales aspectos.

Cuando las ha cumplido, surge un nuevo nivel de búsqueda y, por ello, aparece un nuevo nivel de exigencia: las necesidades de aceptación y estabilidad; es decir, aceptación de sí mismo como persona y de estabilidad laboral.

Realizado todo ello, entonces, surge su sentido de vinculación y pertenencia a un grupo social. Quiere ser aceptado en un determinado grupo social.

Luego, se avoca por la autoestima y valoración de sí mismo. Ya es aceptado en un grupo, ahora necesita de sí mismo con unos fundamentos sólidos y firmes que le permitan asentarse en la sociedad (autorrealización y valoración).

La teoría que expone Maslow es una tarea continua, inacabable, fluctuante y compleja; en otras palabras, como el hombre mismo.

Además de la teoría de Maslow, surgen los estudios de Mc. Clelland (1989), quien enfatiza en que las personas buscan

la satisfacción de las necesidades de estimación, valoración, reputación y prestigio.

Si consideramos ambos enfoques, podemos vincular dos grupos de necesidades que se convierten en motivaciones y que contribuyen en la ejecución eficaz de su trabajo. Así decimos:

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

Así como las anteriores tesis de motivaciones expuestas pueden explicarse otras que hablan acerca de motivación humana:

- La Teoría de las Expectativas (Teoría de Vroom, 1964)
- Teoría de Lawler y Porter (1967)
- Teoría de la satisfacción en el trabajo o Teoría de los Factores de Herzberg (1968)
- Teoría de March y Simón (1969)
- La Teoría Z (Morse & Lorsh, 1978)
- La Teoría de Mc Gregor (1979)
- Teoría de McClelland (1989)

- Teoría de Pérez López según Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar

Teniendo en cuenta que nuestro análisis se basa en identificar las motivaciones que intervienen o que afectan la conducta de los líderes, rescatamos la teoría de Mc Clelland (1989).

Este estudio rescata tres tipos de motivaciones, a citar: motivación de logro, motivación de poder y motivación de competencia.

Hacer las cosas cada vez mejor de lo que las hacemos se constituye como el motivo o "incentivo natural" (Chamorro, 2005: 142).

Podemos tener muchas razones para querer las cosas mejor, sea por agradar a alguien, evitar críticas ácidas, en muchos casos, por reconocimiento social, por pertenecer a un grupo social amplio, por la familia, entre otras razones varias.

El motivo de logro se define como "aquello en el que una persona obtiene satisfacción haciendo algo por sí mismo o mostrando que es capaz de hacer algo" (McClelland, 1989: 251).

Bajo el parecer de Palomo (2000: 66) se trata del "deseo de hacer las cosas bien, de tener éxito en sus actuaciones y de alcanzar ciertos estándares de excelencia".

2.4.2. Motivación de logro

Según McClelland (1989), esta motivación de logro ha sido identificada en líderes quienes se caracterizaban por preferir tareas difíciles, no porque obtuvieran más placer de trabajo en ellas, sino porque gracias a su realización podían averiguar mejor si el éxito obtenido pueden atribuirlo a sus propios esfuerzos.

Entre las variadas características de los líderes se encuentran:

- ✓ Inquietos; por consiguiente, innovadores.
- ✓ Prefieren ser responsables del rendimiento de una tarea y, de esta manera, satisfacen su inquietud de saber si algo funcionó eficazmente por su intervención.
- ✓ Buscan situaciones donde pueda existir retroalimentación de la tarea desempeñada.
- ✓ Buscan información para poder encontrar modos de hacer más cosas y mejor de lo acostumbrado.
- ✓ Buscan el triunfo resaltando sus capacidades en las tareas desempeñadas.
- ✓ El líder se encuentra en constante actividad y se refuerza con una conducta positiva y con orientación hacia la tarea.

2.4.3. Motivación de poder

Veroff (citado por McClelland, 1989: 289) ha definido el objetivo de poder como ejercicio de influencia. Estudios realizados señalan que los sujetos con alta motivación de poder, recuerdan más experiencias exitosas que son descritas y presentadas en función de poder.

Las profesiones elegidas y seguidas por hombres con elevada motivación de poder son aquellas en las que es más factible ejercerlo como son: la enseñanza, la psicología y el sacerdocio. Asimismo, buscan posiciones en las que pueden ejercer una influencia pública (McClelland, 1989).

Otro aspecto a destacar está relacionado con los símbolos.

Las personas con alta motivación buscan símbolos de poder mediante los cuales dan a conocer su posesión de prestigio. (Cf. McClelland, 1989) (Chamorro, 2005: 143)

Los diversos estudios arrojan que el liderazgo está asociado con el ejercicio del poder. Así, los líderes están comprometidos a realizar las cosas mejor y utilizando ciertas variables como son: el tiempo y el esfuerzo. Este tipo de motivación se encuentra asociada con el espíritu competitivo y, de él, obtener prestigio, notoriedad y reputación por la tarea bien hecha. Entre sus características se encuentran:

- ✓ Muestran más respeto por la autoridad institucional.
- ✓ Se inclinan a favor de la disciplina y del autodominio.
- ✓ Gustan de trabajar (ya que esto implica dominar el modo de hacer las cosas).
- ✓ Muestran preocupación por los demás.
- ✓ Muestran interés por una justa gratificación. (Chamorro, 2005: 144)

Otro aspecto que destaca McClelland es el poder personalizado y, a su vez, social.

Con respecto al ejercicio del primer tipo de poder puede explicarse que aquel líder tiende a atropellar a sus seguidores para sobresalir y poder obtener los beneficios esperados; sin embargo, y aunque parezca contradictorio tiende a desarrollar el espíritu de equipo y que las personas se hagan responsables por la tarea bien realizada.

Ante ello y para corroborar lo anteriormente expuesto: "(…) no tienen la suficiente disciplina como para ser buenos constructores de la institución y a menudo, sus subordinados son fieles a ellos como personas, en lugar de ser fieles a la institución. Cuando un directivo con poder personal se marcha de la organización, el espíritu fuerte de equipo se desvanece y los subordinados no saben qué hacer por sí solos" (McClelland, 1989:123)

El poder social del líder está asociado y trabaja en beneficio de los otros o de la institución; de tal manera, que muchas veces se olvida el trabajo personal y se busca el bien organizacional. Comprende el autosacrificio en la consecución de los fines y requiere de mayor madurez emocional para la dirección de personas.

Un líder en este aspecto presenta los siguientes rasgos:

- ✓ Forman parte de la organización y se sienten responsables de su construcción.
- ✓ Creen firmemente en la autoridad centralizada.
- ✓ Disfrutan de la disciplina del trabajo.
- ✓ Parecen dispuestos a sacrificar parte de su propio interés por el bienestar de la empresa a la que sirven.
- ✓ Tienen un sentido agudo de la justicia.
- ✓ Están más dispuestos a pedir consejo a los expertos.
- ✓ Tienen una visión de mayor alcance.
- ✓ Detectan las necesidades de sus subordinados para poder influir en ellas. (McClelland & Burnham, 2004)

Para fundamentar tal teoría expuesta, se presenta la siguiente afirmación:

"(…) una elevada motivación de poder conduce a un liderazgo eficaz si se combina con los rasgos de la conducta de positividad y de una orientación hacia la tarea (…)" (McClelland, 1989:310).

En este tipo de liderazgo es necesario hablar de disciplina y de compromiso con la institución, mas no con el engrandecimiento y notoriedad del directivo. (McClelland & Burnham, 2004).

El aporte a dicha teoría expuesta la tiene Constantian (1978) quien dice que, además de las características propias que posee el líder se encuentran las que adquiere con el grupo en el cual se ubica y que esto ayuda a aumentar o a disminuir las características del líder (Citado por Chamorro, 2005: 145).

Aunque mucho se ha hablado acerca del poder, los líderes que manifiestan o exteriorizan este tipo de liderazgo, sea social o personal, prometen mucho en la conducción de las personas y en el engrandecimiento de la organización en sí misma.

Lo único que habría que anotar y precisar es que los líderes deben mostrarse como personas confiables y que no estén pensando en primera y única persona en sí.

2.4.4. Motivación de competencia

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

El líder con este tipo de aptitud presenta las siguientes características:

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

Al respecto, McClelland & Burnham (2004: 117) concluyen que el buen directivo es "(…) quien entre otras cosas, ayuda a los subordinados a sentirse fuertes y responsables, los recompensa adecuadamente por un buen trabajo y se cerciora de que todo está organizado para que los subordinados sientan que saben lo que deberían estar haciendo. Sobre todo los directivos deben fomentar un fuerte espíritu de equipo entre los subordinados, de orgullo por trabajar formando parte de un equipo".

Siguiendo la teoría motivacional de Ferreiro la expone de la siguiente manera: la motivación es "el impulso a actuar para lograr satisfacciones".

La pregunta es ¿cómo surge este impulso? Y la respuesta inmediata es porque se tiene una valoración de las acciones antes de realizarlas. Se elige una acción porque se considera más valiosa, porque aquella satisfacción anticipada es mayor que las otras alternativas que se tienen.

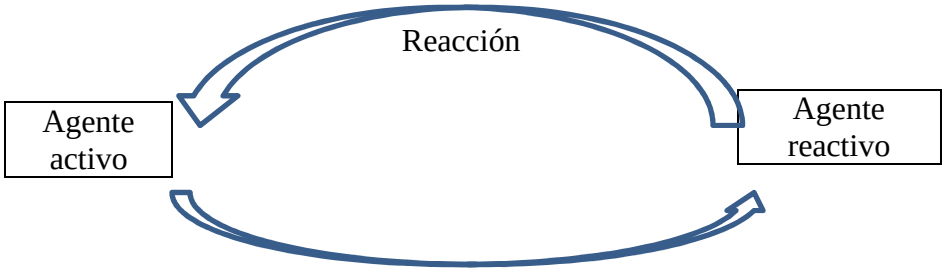
Los tipos de satisfacciones que puede buscar una persona responden a los tres ámbitos de necesidades humanas: psico – corpóreas – cognitivas y afectivas.

Motivo y motivación son dos términos completamente distintos que no conviene confundir.

"Motivo es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa. Motivo y valor es lo mismo: consideramos valiosos aquello que puede producir satisfacción, y algo valioso puede ser motivo para actuar. La motivación, es cambio, es el impulso interno a actuar para alcanzar un motivo" (Ferreiro, 2014: 55).

Pérez López la explica como “el impulso a actuar que surge de una evaluación a priori de las consecuencias de la acción y, por lo tanto, de la satisfacción que se espera obtener de ella. En esa evaluación a priori influyen dos tipos diferentes de conocimiento, el experimental y el abstracto”.

Esta motivación es producto de la interacción entre un agente activo y otro, reactivo. (Pérez López, 63).



En la motivación se observan dos dimensiones: una racional y otra espontánea. Así, se puede ir mejorando el estado de la calidad motivacional en el transcurso del tiempo y por la toma de decisiones.

La teoría de la motivación surge de una idea de necesidades, clasificándolas en tres grupos: corporales, cognitivas y trascendentes.

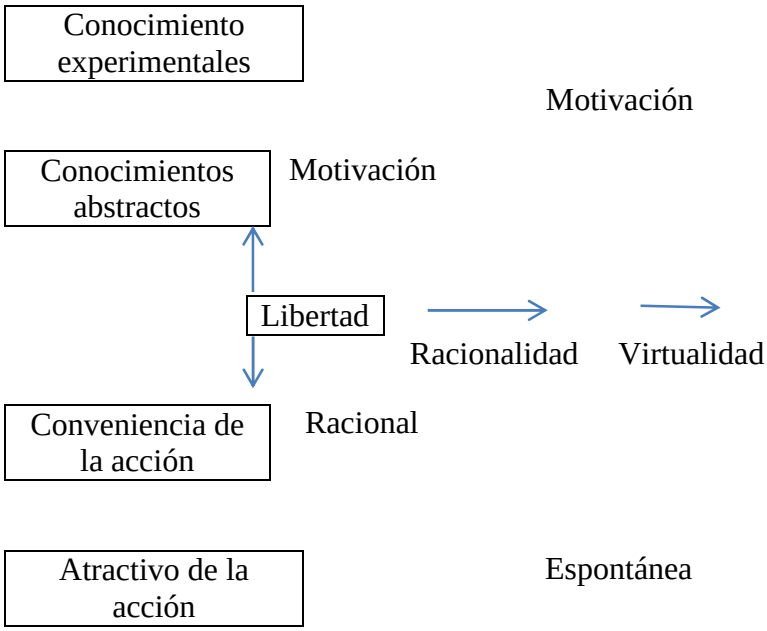
En el análisis de la teoría se entiende que parte de esas necesidades debido a la composición del hombre: cuerpo, inteligencia y voluntad.

Así observamos:

Persona	Necesida-des	Resultados de la acción	Motivos de la acción	Valor de la acción
Cuerpo y psiquismo	Psico-corpóreas	Recompensa	Extrínsecos	Eficacia
Inteligencia	Cognitivas	“Yo”	Intrínsecos	Eficiencia
Voluntad	Afectivas	“Otro”	Trascenden-tes	Consisten-cia

Estos diversos conceptos juegan un papel decisivo en la teoría antropológica de las organizaciones; es decir, la motivación que trata de orientar la acción humana hacia la propia mejora personal en el plano más hondo de su ser individual; su capacidad de sentir a otras personas como tales personas, su capacidad de establecer profundas relaciones afectivas con otros seres humanos y de procurar su crecimiento pues ahí se encuentra la verdadera felicidad de una persona.

A su vez, incluye otros elementos que se encuentran dentro de este proceso. Veremos:



Extraído de Pablo Ferreiro, Manuel Alcázar (2008) Gobierno de personas en la empresa. PAD. Escuela de Dirección. Universidad de Piura

Como explicación al cuadro anterior, podemos enfatizar en lo siguiente:

La motivación espontánea se refiere a aquel impulso que surge de los conocimientos que hemos adquirido como fruto de nuestra experiencia personal y que forman parte de nuestra memoria. Mientras que la motivación racional hace alusión a los conocimientos, informaciones o datos abstractos que, también, pueden influir en el impulso a actuar. Así, pueden evaluarse las acciones como convenientes o inconvenientes.

El gráfico anterior se complementa con los conceptos de autocontrol; es decir, la racionalidad y la virtualidad. El primero consiste en el pensar; en otras palabras, usar correctamente sus conocimientos abstractos para darse cuenta de que una acción es conveniente. El segundo componente; es decir, la virtualidad está referida a la valentía. Es la capacidad para querer la

alternativa conveniente con independencia del sacrificio que pueda significar la renuncia o pérdida de la acción satisfactoria a corto plazo pero inconveniente.

Es de anotar que todo ello parte del sujeto pensante pues posee libertad para que elija de manera correcta, adecuada y consistente.

Por último, se proponen algunas variables acerca de cómo motivar: fomentar los motivos trascendentes, enseñar y dar ejemplo.

La primera de ellas se refiere a lograr lo niveles más altos para lograr el crecimiento de la empresa. Enseñar hace alusión a ayudar a ver las consecuencias de la propia conducta para con los demás. Es ayudar al otro a que se supere como persona, a que sea mejor. La tarea directiva consiste en ser formador de hombres que logran resultados.

La gente es el principal activo de la organización y, por lo tanto, hay que buscar que aumente su valor para mejorar la posición futura.

Dar ejemplo es el elemento central de la estrategia para aumentar los motivos trascendentes. Un jefe debe hacer cosas positivas a favor de sus colaboradores, y enseñar a que estos también las hagan a favor de los demás. Este proceso de superación debe ser encabezado por él. Se trata, por tanto, de ennoblecer cualquier trabajo apelando a los motivos superiores de las personas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO DE DIRECCIÓN EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARROQUIAL DE LA PROVINCIA DE SULLANA

En el presente capítulo desarrollaremos el tipo de investigación, la aplicación y análisis de la misma con sus respectivos resultados. A todo ello, se expondrán los detalles correspondientes.

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo con las modalidades que deben tomarse en cuenta, puede decirse que el presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado en función de lo siguiente:

- La investigación es de nivel descriptivo – cualitativa
- Tipo ex post facto
- Modalidad de estudio de casos
- El paradigma utilizado es de investigación objetiva – interpretativa.

La investigación es de nivel descriptivo porque el propósito es identificar ciertas características en el Director que nos permitan reconocer el (los) tipo (s) de liderazgo que ejerce. Para ello, se obtiene

información partiendo de las relaciones existentes entre el Director y personal docente y no docente de la Institución.

No se trata sólo de la recolección y tabulación de datos sino que va más allá, al plano interpretativo, el cual se considera de mayor importancia para el logro de los objetivos previstos.

Lo que buscamos con esta investigación es lograr determinar las características del Director de la Institución para poder hacerlas corresponder con algún (os) tipo (s) de liderazgo, muestra de la buena gestión, la cual que favorece la calidad educativa.

Hernández, Fernández y Baptista (1997, 60), citando a Dankhe; señalan que muy frecuentemente el propósito del investigador es descubrir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.

Mediante este método se estudiará el problema de investigación describiendo las variables sin afectar el problema, ni manipular alguna variable.

Es conveniente enfatizar que la investigación cualitativa es la idónea para este tipo de estudio que pretendemos desarrollar porque, además, de los datos descriptivos acerca de las concepciones de los pilares educativos sobre gestión de Dirección y el tipo de liderazgo que desarrolla, la información se manifiestan con palabras más que con números, sobretodo en el momento de considerar su análisis.

En este estudio interesa más la calidad que la cantidad. El investigador se introduce dentro de las situaciones de investigación.

Asimismo, responde a las técnicas empleadas en el presente análisis como fuentes de recojo de información. Es de enfocar que este tipo de investigación busca comprender un fenómeno social complejo como es la educación.

El tipo de investigación es ex post facto porque va a describir de manera retrospectiva las acciones realizadas por los sujetos de la investigación, sin tener opción a cambiarlas posteriormente (Kerlinger 1975: 268). Aclaración referida tanto al Director como a los docentes.

Es de considerar, también, que el tipo de investigación seleccionado responde a las acciones realizadas por el Director de la Institución Educativa Parroquial considerada durante su período de gestión (1994 hasta la actualidad).

Asimismo, podemos considerar que la investigación presenta la modalidad de estudio de casos porque se ha seleccionado una Institución Educativa, la cual es relevante por ser la muestra en lo que a buena gestión se refiere.

El paradigma empleado es de investigación objetivo – interpretativa siguiendo los moldes clásicos para la obtención de respuestas claras y directas acordes a la misma naturaleza del trabajo.

Podemos decir que es interpretativo porque se centra en comprender los significados de las acciones humanas para las distintas personas implicadas en la acción social.

Con este paradigma se busca comprender los fenómenos educativos mediante un análisis profundo de las percepciones e interpretaciones de los sujetos intervinientes en las diversas situaciones.

La obtención de los resultados responde a la aplicación de los métodos e instrumentos como son: la encuesta / cuestionario y la entrevista a personas directamente vinculadas a este ámbito educativo.

A la concepción del fenómeno educativo rescatado, la investigación es ideográfica porque estudia a cada uno de los miembros educativos desde la concepción de clientes y agentes no pretendiendo llegar a leyes particulares.

La metodología de trabajo se ha elaborado analizando el contexto donde se realiza la investigación y las referencias bibliográficas acerca de las concepciones de los agentes educativos sobre las características del liderazgo ejercido por la persona del Director, símbolo tanto de guía como de la buena gestión en la Institución. Esto contribuye a la mejora del proceso de enseñanza – aprendizaje y al establecimiento de la calidad educativa.

3.2. Sujetos de investigación

En primer lugar, consideramos que se seleccionó una Institución Educativa conformada por un Director General, el cual presenta veinte años de labor educativa y directiva. Esto se constituye como una exigencia puesto que se reconoce el buen actuar del mismo en los diversos períodos de la Institución y en su posicionamiento actual. Esto último se presenta como un elemento integrador importante, de conocimiento y reconocimiento de las relaciones establecidas entre el Director y los docentes y no docentes de la Institución.

Es de resaltar, además, que el Director es nombrado por el Estado y presenta una excelente formación profesional acorde con las exigencias actuales. Ostenta estudios de post grado (Doctor por la Universidad de Piura - UDEP) en diversas universidades del país y diversas capacitaciones tanto en Perú como en el extranjero. Cabe resaltar que ha gestionado convenios con diversas instituciones y universidades a fin de tener mayor amplitud del servicio para los estudiantes, docentes y padres de familia.

En segundo lugar, se encuentran los docentes y no docentes, quienes fueron seleccionados atendiendo a los siguientes criterios:

Tener más de dos años de antigüedad laboral en la Institución tanto por el conocimiento que deba manejar acerca de la entidad; es

decir, la cultura institucional, como por el tiempo de relación con el Director.

Haber participado en el proceso de construcción y actualización de información institucional durante el período 2012 – 2014.

Haber participado en capacitaciones desarrolladas por la Institución o fuera de ella pero gestionadas por la misma y dirigidas a orientar el trabajo en el centro.

No se considerará al personal contratado debido a que los mismos no poseen un profundo conocimiento acerca de la Institución ni de sus agentes por su corto período de trabajo en la misma.

A este personal se le considera como nuevo dentro de la organización (aquellos que poseen hasta dos años de trabajo dentro de la misma).

De acuerdo con estos tres criterios, la muestra quedó conformada por 62 profesionales docentes y no docentes (entre varones y mujeres) para la aplicación de la encuesta. Esto corresponde al 100 % de la población institucional.

En la técnica de la entrevista se seleccionó a 58 profesionales distribuidos entre los cargos de docentes y no docentes, diferenciados entre varones y mujeres (29 varones y 29 mujeres).

La aplicación del presente instrumento presenta el 93.5 % del grado de confiabilidad. Siguió la técnica aleatoria con base en la estructura del total del personal trabajador de la Institución.

Además, siguió el criterio de proporción de 4 a 4 (4 varones y 4 mujeres) pero distribuidos en los tres niveles de educación básica regular para evitar el sesgo.

Se detalla la cantidad de agentes educativos que han intervenido en la investigación.

PERSONAL QUE PARTICIPÓ DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA

SUJETOS	VARONES	MUJERES	TOTAL
Muestra de encuesta	31	31	62
Muestra de entrevista	29	29	58

Es de conocer lo siguiente:

Los cuestionarios que se aplicarán son dos: uno dirigido al Director de la Institución y el otro al personal de la Institución (docentes y no docentes).

El primero presenta la diferencia de una variable estructurada, la cual permite recoger información desde su posición de líder.

Es de considerar, además, que no se aplicaron los instrumentos de la encuesta y entrevista a nueve (9) de los trabajadores debido a las siguientes razones:

- Se encontraban en período de vacaciones (6 trabajadores)
- Presentaban licencia por maternidad (2 trabajadores)
- Por licencia sin goce de haber (1 trabajador)

3.3. Plan de acción de investigación

Se presenta el plan de acción general y el plan específico de investigación.

3.3.1. Plan de acción general

3.3.1.1. Objetivos específicos

Objetivos específicos	Actividades Principales	Resultado esperado	Fuente de verificación	Fecha
Objetivo 1 Realizar un estudio acerca de los rasgos característicos de un buen líder.	Recopilación de fuentes bibliográficas confiables	- Información y conocimiento profundo del tema - Recoger información certera del tema - Investigación profunda	Bibliografía existente del tema	Abril – Diciembre 2014
Objetivo 2 Identificar las características del liderazgo ejercido por la Dirección General del C. P. M. “San Pedro Chanel” para fundamentar la buena marcha de la gestión institucional.	Aplicar los instrumentos de recojo de la información: encuesta y entrevista	- Instrumentos de recojo de información confiables - Confiabilidad de los instrumentos de recojo de información de acuerdo con la realidad - Aplicación efectiva de los instrumentos de recojo de información	- Anteceden tes de estudio - Profesiona les expertos - Agentes educativos	Enero – Febrero
Objetivo 3 Seleccionar los rasgos característicos más importantes del liderazgo de la	Organización y sistematizació n de resultados	Datos confiables y certeros	- Datos en versión Excell - Encuestas y entrevistas aplicadas	Febrero 2015

Objetivos específicos	Actividades Principales	Resultado esperado	Fuente de verificación	Fecha
Dirección General del C. P. M. “San Pedro Chanel” que favorece la buena gestión institucional.				
Objetivo 4 Determinar la influencia del liderazgo ejercido por la Dirección General del C. P. M. “San Pedro Chanel” en las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa.	Dar a conocer la influencia de los rasgos característicos del liderazgo que favorecen las relaciones interpersonales en la I. E.	- Visión panorámica del tema tratado - Documentación e interpretación fidedigna de la realidad - Visión certera del tema tratado	- Instrumentos aplicados - Recursos tecnológicos empleados - Antecedentes y estudios realizados	Febrero – Marzo 2015

3.3.2. Plan de acción específico

Objetivo Específico 1: Realizar un estudio acerca de los rasgos característicos de un buen líder.					
Actividad Principal	**Acciones**	**Recursos**	**Resultado esperado**	**Fuente de verificación**	**Fecha**
Recopilación de fuentes bibliográficas confiables	Recojo de información veraz	Fuentes bibliográficas	Información y conocimiento profundo del tema	Bibliografía existente del tema	Abril – Mayo 2014
	Investigación de los antecedentes que tiene el estudio a realizar	Fuentes bibliográficas	Recoger información certera del tema	Bibliografía existente del tema	Junio – Julio 2014
	Sistematización de la información relevante	Fuentes bibliográficas	Investigación profunda	Bibliografía existente del tema	Agosto – Diciembre 2014
Objetivo Específico 2: Identificar las características del liderazgo ejercido por la Dirección General del C. P. M. “San Pedro Chanel” para fundamentar la buena marcha de la gestión institucional.					

Actividad Principal	**Acciones**	**Recursos**	**Resultado esperado**	**Fuente de verificación**	**Fecha**
Aplicar los instrumentos de recojo de la información: encuesta y entrevista	Elaboración de instrumentos de recojo de información	**Recursos materiales:** - Fuentes bibliográficas	Instrumentos de recojo de información confiables	Antecedentes de estudio	Enero
	Validación de instrumentos: encuesta y entrevista	**Recursos humanos:** - Expertos en el tema de validación de instrumentos. **Recursos materiales:**	Confiabilidad de los instrumentos de recojo de información de acuerdo con la realidad.	Profesionales expertos	Enero

Actividad Principal	Acciones	Recursos	Resultado esperado	Fuente de verificación	Fecha
		- Fuentes bibliográficas			
	Aplicación de instrumentos: encuesta y entrevista	**Recursos humanos:** - Personal directivo - Personal jerárquico - Personal docente - Personal no docente **Recursos materiales:** - Encuestas - Entrevistas	Aplicación efectiva de los instrumentos de recojo de información	Profesionales expertos Agentes educativos	Febrero

Objetivo Específico 3: Seleccionar los rasgos característicos más importantes del liderazgo de la Dirección General del C. P. M. "San Pedro Chanel" que favorece la buena gestión institucional.					
Actividad Principal	**Acciones**	**Recursos**	**Resultado esperado**	**Fuente de verificación**	**Fecha**
Organización y sistematización de resultados	Tabulación de datos obtenidos a través de la aplicación de instrumentos	- Encuestas aplicadas - Programación en formato Excel	Datos confiables y certeros	Programa Excell	Febrero 2015
	Obtención de gráficos que demuestren los resultados de la investigación	- Encuestas aplicadas - Programación en formato Excel	Datos confiables y certeros	Programa Excell	Febrero 2015

	Determinar el grado de confiabilidad de los resultados obtenidos	- Programación en formato Excel - Sistematización de respuestas a través de las entrevistas	Datos confiables y certeros	Encuestas y entrevistas aplicadas	Febrero 2015
Objetivo Específico 4: Determinar la influencia del liderazgo ejercido por la Dirección General del C. P. M. "San Pedro Chanel" en las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa.					

Actividad Principal	**Acciones**	**Recursos**	**Resultado esperado**	**Fuente de verificación**	**Fecha**
Dar a conocer la influencia de los rasgos característicos del liderazgo que favorecen las relaciones interpersonales en la I. E.	Análisis acucioso de los resultados obtenidos	Data obtenida	Visión panorámica del tema tratado	Instrumentos aplicados	Febrero – Marzo
	Interpretación de resultados	- Data obtenida - Fuentes bibliográficas	Documentación e interpretación fidedigna de la realidad	Recursos tecnológicos empleados	Febrero – Marzo
	Puesta en común de rasgo característicos del liderazgo en la buena gestión.	Fuentes bibliográficas	Visión certera del tema tratado	Antecedentes y estudios realizados	Febrero – Marzo

3.4. Categorías y subcategorías de investigación

CATEGORÍA / DIMENSIÓN	ASPECTO / TEMA	DEFINICIÓN OPERACIONAL
LIDERAZGO	El liderazgo como elemento esencial de la buena gestión educativa para la mejora de la calidad en el servicio.	Si las variables que manifiesta el líder son muestra del ejercicio de la buena gestión institucional.
GESTIÓN EDUCATIVA	La gestión educativa como manifestación del buen liderazgo ejercido dentro de la comunidad educativa.	Si la gestión educativa dentro de una institución es fruto de la guía del líder para el logro de los objetivos previstos.
CALIDAD EDUCATIVA	La calidad educativa es el logro de la buena gestión como fruto del liderazgo organizacional.	Determinar si la calidad educativa se logra con la buena dirección o guía de la cabeza directiva como líder.
RELACIO-NES INTERPER-SONALES	Las relaciones interpersonales se ven favorecidas por el ejercicio de un buen liderazgo, gestor de la calidad educativa institucional.	Determinar el grado de influencia que tiene el liderazgo sobre las relaciones interpersonales de los miembros de una Institución Educativa.
CLIMA INSTITUCIO-NAL	El clima institucional está acorde con el grado de eficiencia de los factores operantes; es decir, los actores educativos y la relación entre los mismos.	Indicar el grado de complementariedad existente entre los entes educativos bajo la influencia de un buen liderazgo institucional. Todo ello como muestra de un clima institucional armónico.

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL
• Liderazgo	• Visión de futuro • Motivación para el trabajo • Confianza • Capacidad de comunicarse • Aceptación crítica • Estilo de liderazgo
• Gestión educativa	• Visión de futuro • Individualidad • Preocupación social • Estilo de liderazgo
• Calidad educativa	• Objetivos institucionales • Visión de futuro • Estándares de calidad • Estilo de liderazgo
• Relaciones interpersonales	• Asertividad proactiva • Claridad y honestidad • Resolución de conflicto • Comunicación e integridad • Límites emocionales • Reconocimiento de valores comunes
• Clima organizacional	• Satisfacción en el trabajo realizado • Productividad buena • Capacidad: técnica de trabajo

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

- ✓ **Técnica 1:**
  Encuesta directa
  Instrumento: Cuestionario

- ✓ **Estrategia 1:**
  Entrevista
  Instrumento: Cuestionario

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizan tres técnicas con sus respectivos instrumentos de recojo de información con miras a lograr los objetivos específicos propuestos.

A saber y describir las siguientes:

La primera técnica fue la investigación bibliográfica utilizada, resultante de la consulta exhaustiva de textos especializados tanto de manera escrita como virtual.

La segunda técnica fue la encuesta porque permite una mayor cobertura y despliegue de ideas de los sujetos involucrados en el estudio.

El instrumento fue elaborado sobre base del tema de liderazgo con abundantes fuentes bibliográficas.

Utilizamos para la aplicación de la misma técnica el cuestionario Multifactor Leadership Questionnare (MLQ) 5X versión corta.

Este instrumento ha sido validado en escuelas públicas y privadas en un contexto nacional e internacional. Para hacer constar lo dicho se presenta la tesis doctoral de Claudio Patricio Thieme Jara, titulada: "Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile".

Este cuestionario transmite criterios de reconocimiento de tres tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez- Faire.

Se presentan 45 ítems, de los cuales los veinte (20) primeros marcan las características del liderazgo transformacional.

Esos ítems recogen información sobre:

- Influencia idealizada conformada por 8 ítems
- Motivación inspiracional conformada por 4 ítems
- Estimulación intelectual conformada por 4 ítems
- Consideración individualizada conformada por 4 ítems

El segundo tipo de liderazgo presenta ocho (8) ítems con la siguiente división de características explicadas así:

- Recompensa contingente conformada por 4 ítems.
- Dirección por excepción activa conformada por 4 ítems.

El tercer y último tipo de liderazgo (Laissez Faire) presenta diecisiete (17) ítems, los cuales desarrollan los siguientes rasgos:

- Dirección por excepción pasiva conformado por 4 ítems.
- Dejar hacer compuesto por 4 ítems.
- Esfuerzo extra compuesto por 3 ítems.
- Eficacia compuesto por 4 ítems.
- Satisfacción compuesto por 2 ítems.

Ante estos ítems redactados a manera de afirmaciones o juicios, se pide el actuar o reaccionar de los sujetos involucrados en la prueba.

El propósito del mismo es recabar la información vinculada directamente con las variables: liderazgo, gestión, calidad, relaciones interpersonales y clima organizacional. Todos ampliamente desarrollados.

Además, el presente instrumento tiene la característica de ser formal y estructurado, de carácter informativo e instructivo. Se describe con total amplitud el propósito del instrumento y en qué consiste el mismo; además, se dan las pautas necesarias para su desarrollo correcto siguiendo las recomendaciones debidas. De esta manera, los datos obtenidos serán veraces y correctos.

Es de resaltar que el cuestionario aplicado a la persona del Director posee una variable estructurada que recoge la información desde su perspectiva de líder. Así, aplicamos dos cuestionarios: uno al Director de la Institución y otro para el personal trabajador de la misma.

Por otro lado, presenta una gran ventaja, la que consiste en que podría aplicarse al personal, materia de nuestro estudio, en un solo momento del día o darse a cada integrante para ser respondido y luego recogido. Así pueden analizarse los resultados y la obtención de una prueba definitiva.

Posteriormente, se agradecerá la participación y colaboración en la aplicación del instrumento.

La tercera y última técnica es la entrevista. Esta se aplica para recoger información en su forma de opinión de los docentes y no docentes acerca del liderazgo del Director y, de esta forma, poder establecer la clase o clases a la que pertenece el mismo.

Para el desarrollo de esta técnica se usa una guía de preguntas.

Estas se redactan y organizan de tal forma que permitan recopilar los datos válidos y confiables para el estudio propuesto.

Las técnicas y los instrumentos utilizados han de ser validados, en principio, por la autoridad competente: directivos que ostentan el grado de Magister o Doctor de una Institución Educativa, y, posteriormente, ser aplicados con eficacia y eficiencia dentro de la organización en cuestión.

En cuanto a la validación de los instrumentos de evaluación se ha estimado conveniente, según recomendación y / o asesoramiento de la Mgtr. Juana Huaco García, que se cuente con el trabajo de profesionales especialistas en el tema, puesto que se considera como requisito para llevar a cabo este proceso.

Para el análisis de los instrumentos se contó con el trabajo del Doctor Julio R. Kcomt Otero, Director del C. P. M. “San Pedro Chanel”

– Sullana y de la Mgtr. René Isabel Viera Zapata, quienes realizaron las siguientes observaciones:

Con respecto al tipo de establecimiento de la organización se realizó el cambio de Municipal a Estatal por la naturaleza de nuestra Institución. De la misma manera, en cuanto al cargo se agregó la opción de “otro”, puesto que la encuesta estaba dirigida a todo el personal de la Institución y no sólo a los del área académica.

Con respecto al segundo instrumento de aplicación (entrevista) se corrigió:

En la variable denominada “Poder de convencimiento” se presentaron las interrogantes:

- ¿De qué manera el director le convence a usted para participar en la visión y misión de la institución? ¿Cuál podría mencionar?

- ¿Las propuestas del director han sido acogidas? ¿Por qué?

Se estimó conveniente que se omita la segunda de las interrogantes del primer bloque (¿Cuál podría mencionar?) debido a que presentaba ambigüedad en su presentación.

Se recomendó, además, que ante alguna consulta no inducir o direccionar las respuestas de los encuestados.

La aplicación confiable de los instrumentos permite la obtención de respuestas y soluciones sobre el problema planteado al inicio de nuestra investigación. De esta manera, poder buscar la relación entre el liderazgo de una Institución y la buena gestión en la misma.

Finalmente, en lo concerniente a la aplicación de ambos instrumentos pudo observarse lo siguiente:

Se aplicó la encuesta el día 10 de febrero al personal docente y no docente de la Institución sin mayores inconvenientes.

El primer grupo, a quien se le invitó a desarrollar este instrumento, fue al personal docente de inicial y primaria; posteriormente al de secundaria. Dicha intervención se realizó en el Auditorio 1 de la Institución.

Esta medida se tomó por las múltiples labores en la Institución.

Al finalizar con los dos grupos, se estimó conveniente aplicarla a todo el personal no docente.

Para llevar a cabo todo el proceso se había dialogado con el Director General desde el inicio de la elaboración de la presente tesis y, en su momento, manifestó que se contaba con su total apoyo y respaldo para el desarrollo de la misma.

En lo que respecta a la aplicación de la entrevista, puede decirse que se llevó a cabo durante la segunda y tercera semana del mes de febrero; es decir, desde el día 09 al día 20.

Fue de manera individual y continua, y su duración fue un promedio de 10´ a 15´ cada una.

Descartamos la entrevista de cuatro de los docentes porque se encontraban en proceso de capacitación y uno de ellos que, por motivos personales y familiares, no se encontraba laborando.

Este proceso de recogida de información ayudará al establecimiento de las conclusiones al mismo estudio.

3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados

La organización de la información se realizó de la siguiente manera:

Inicialmente, el procesamiento de los datos obtenidos se llevó a cabo a partir de la aplicación de los dos instrumentos empleados para el presente estudio.

En cuanto al primero de ellos; es decir, de la encuesta puede decirse que se realizó de manera minuciosa y detallada para que la interpretación de los resultados sea conforme y estricta a la misma.

Se decidió trabajar los datos estadísticos utilizando medidas de trabajo en Excel a fin de identificar las percepciones del director y el personal respecto a cada característica o rasgo de liderazgo pertenecientes a diversos estilos.

El primer instrumento (la encuesta) presentó 45 ítems con una valoración de 0 a 4 correspondiente a los diversos significados asignados (Nunca - 0, Raras veces - 1, Algunas veces - 2, Bastante a menudo - 3, Siempre - 4).

Ante las respuestas presentadas, determinamos la consistencia interna de cada característica mediante la utilización del índice de Alfa de Cronbach.

Así, podemos tener lo siguiente:

ÍTEMS CORRESPONDIENTES AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

INDICADORES DE LIDERAZGO	NÚMERO DE ÍTEMS	ÍNDICE DE CRONBACH
A1= Influencia Idealizada	8	1,02
A2 = Motivación Inspiracional	4	1,18
A3 = Estimulación Intelectual	4	1,27
A4 = Consideración Individualizada	4	1,28

Elaboración propia, 2015

ÍTEMS CORRESPONDIENTES AL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

INDICADORES	NÚMERO DE ÍTEMS	ÍNDICE DE CRONBACH
Recompensa Contingente (B1)	4	1,28
Dirección por Excepción Activa (B2)	4	1,25

Elaboración propia, 2015

ÍTEMS CORRESPONDIENTES AL LIDERAZGO LAISSEZ – FAIRE

INDICADORES	NÚMERO DE ÍTEMS	ÍNDICE DE CRONBACH
Dirección Por Excepción Pasiva (C1)	4	1,27
Dejar Hacer (C2)	4	1,26
Esfuerzo Extra (C3)	3	1,41
Eficacia (C4)	4	1,17
Satisfacción (C5)	2	1,92

Elaboración propia, 2015

Las características analizadas alcanzan un índice superior a 0.700 (punto estándar) establecido por Cronbach; por lo tanto, se consideran aceptables; es decir, existe consistencia interna lo cual permite considerarlas como unidades válidas en el análisis.

Con respecto a la aplicación del segundo instrumento (la entrevista) se explica lo siguiente:

Se recopiló información fidedigna y estricta acerca de los propios agentes educativos, los cuales poseen cierto índice promedio de antigüedad laboral (4 – 13 años). Esto conlleva a la premisa del conocimiento exhaustivo de la misma.

Para poder sustentar nuestra afirmación se ha citado textualmente sus expresiones y/o manifestaciones directas acerca del agente central, el Director.

Una vez realizada la exposición de los datos, se procedió a enfocar los resultados de la investigación.

Los docentes reconocen que el Director posee una serie de características que conviene exponer para darles el tratamiento respectivo.

Posee rasgos de la dimensión A en las subvariables A1, A2, A3 y A4 en diverso grado. Estos corresponden a: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada.

De la misma manera, se realizó el análisis con las subvariables de la dimensión B (B1 y B2), llegando a la siguiente conclusión:

Posee las características de Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa.

En relación al último apartado; es decir, dimensión C, con subvariables C1, C2, C3, C4 y C5 podemos concluir en: El Director de la Institución no posee las cualidades correspondientes a la Dirección por

Excepción Pasiva (C1). Asimismo, tampoco posee la característica de Dejar Hacer (C2).

En contraposición de lo dicho, sí desarrolla las características de: Esfuerzo Extra (C3), Eficacia (C4) y Satisfacción (C5).

Dichos resultados expuestos se muestran en la tabla Nº 01.

RESULTADOS EN TÉRMINOS DE LA MEDIA PARA LAS CARACTERÍSTICAS ASIGNADAS POR LOS DOCENTES Y NO DOCENTES

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN	PERSONAL (MEDIA)
A1	Influencia Idealizada	14,6
A2	Motivación Inspiracional	19,1
A3	Estimulación Intelectual	14,6
A4	Consideración Individualizada	13,8
B1	Recompensa Contingente	13,8
B2	Dirección por Excepción Activa	14,6
C1	Dirección por Excepción Pasiva	12,4
C2	Dejar Hacer	12,4
C3	Esfuerzo Extra	12,4
C4	Eficacia	20,7
C5	Satisfacción	13,8

Elaboración propia, 2015

Asimismo, como se había explicado en el presente estudio: la encuesta presentaba una variable estructurada. Esto quiere decir que el instrumento fue aplicado tanto al Director como a los docentes.

Se llegó a la siguiente conclusión:

El Director consideró poseer los rasgos anteriormente mencionados tal como lo manifiestan sus docentes pero en diverso grado de consideración.

Él se estima como una persona capaz de realizar una gestión educativa por lo que posee los rasgos de un buen líder; es decir, una persona que orienta, guía, motiva, influye en el trabajo de la Institución pero que, asimismo, promueve el crecimiento de las personas que la integran tanto en el aspecto personal como profesional. Está convencido de que la mejora favorece a la Institución. Es un líder formador, con gran amplitud de conocimiento organizacional y, por ello, actúa teniendo en cuenta la realidad circundante.

Esta información es corroborada con las opiniones de los docentes al respecto a través de la entrevista y para lo cual transcribimos y codificamos sus respuestas.

El procesamiento de la información recabada se realiza mediante la segmentación de características y sub características como las obtenidas: (TABLA Nº 02)

CARACTERÍSTICAS Y SUBCARACTERÍSTICAS (ENTREVISTA)

Características	Subcaracterísticas
Autoridad del Director	Autoridad manifiesta en la conducta
Poder de convencimiento	Convencimiento en participación
	Aceptación de propuestas
Apoyo en el trabajo	Sugerencias en el trabajo
Asertividad del Director	Cualidades del Director
	Relación con el Director

En lo que compete a la organización de la información, se han utilizado gráficos y esquemas de diversa bibliografía, la cual ayuda a interpretar mejor la información recabada.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Contexto y sujetos de investigación

4.1.1. Descripción del contexto de investigación

En 1957, la Sociedad de María a través de los Padres Maristas inicia su labor educativa en Sullana. Con la sencillez característica, pero con una fuerte convicción a favor de un cambio positivo en el trabajo por la educación, el R.P. Bonifacio Gallego Pérez, S.M. empieza a recorrer el camino plagado de gestiones y documentos. Los frutos no se hicieron esperar y el entonces Ministerio de Educación Pública emite la resolución correspondiente – R.M. N° 10607-, el 19 de julio de 1957 con la cual se crea la Escuela Parroquial "San Pedro Chanel", bajo la Dirección de la Sra. Dalinda A. Calderón de Franco y con una población escolar de 27 alumnos. A partir de ese momento se había alcanzado la primera meta, pero en realidad el trabajo educativo recién comenzaba.

Luego de alcanzar la Resolución de creación del Colegio "San Pedro Chanel" – Padres Maristas, es cuando recién se empieza a recorrer el camino por las rutas de la educación.

Había que planificar el trabajo, organizar nuestras actividades y fijar las siguientes metas. En 1959, dos años después, por Resolución Ministerial N° 2659 la naciente institución educativa se transforma en Escuela Particular Mixta de 2do grado, nombrándose como Director al Reverendo Padre Agapito Diez y como Sub-Directora a la Sra. Dalinda A. Calderón de Franco. Hay que reconocer la profunda vocación y el gran espíritu de servicio de quienes comenzaron esta gran labor. Es así que el trabajo y entrega de las profesoras fundadoras no podíamos pasarlo por alto. En este grupo se encuentran las profesoras Alicia Franco Morales, Clara Ruiz Alburqueque, Estela Balvina Quevedo Vega, Blanca Zapata Rivas, Carolina Córdova Zapata y Nelly Coronado Abad. Todas ellas hacían causa común por mejorar la educación de los hijos de Sullana.

Posteriormente, en 1966 siendo Párroco y Director del Colegio Parroquial “San Pedro Chanel” – Padres Maristas el R.P. Luis Abilio Sebastiani Aguirre, mediante R.M. N° 3172 se celebra el convenio Iglesia-Estado. Es bajo estas circunstancias que se nombran a las primeras profesoras titulares subvencionadas por el Estado. Ellas fueron las docentes Socorro Colán Chinga, Rosa Aurora Paulini Arellano, Yolanda Nole Gutiérrez, Ana Mercedes Barreto Rodríguez y María Trinidad Rivas Ponce.

En 1969, por R.D. N° 5073 se nombra como director al R.P. Valentín García García. Del mismo modo, en 1973 por R.D. N° 4419 se nombra como Director al R.P. Mauro Monedero Barriuso. Todos ellos pusieron sus mejores esfuerzos por mejorar el sistema educativo, con la intención de forjar la formación y educación de los peruanos de hoy y del mañana.

La obra del padre Rafael Egüez Beltrán (1983)

Cuando el trabajo es conjunto y en equipo, podríamos – sin querer - herir susceptibilidades al pretender individualizar el trabajo de una sola persona. No por ello podemos dejar de reconocer la gran labor desplegada por el R.P. Rafael Antonio Egüez Beltrán. Fue en 1983, cuando mediante R.D. N° 641 el Padre Rafael asume la Promotoría del Colegio. Embuido de ese gran afán por servir y de su profundo espíritu misionero, característicos de los Sacerdotes de la Sociedad de María – Padres Maristas, el Padre Rafael inició inmediatamente su trabajo en post de forjar una nueva educación. Consciente de la gran demanda de estudiantes sullaneros y de la poca oferta de centros educativos en la provincia, sin pérdida de tiempo inicia las gestiones ante el Ministerio de Educación con el propósito de ampliar el servicio educativo que venía prestando el Colegio Parroquial “San Pedro Chanel” al nivel secundario. Este se cristaliza y se logra cuando se emite la Resolución Directoral N° 000093.

A partir de entonces había que pensar en la construcción de las nuevas instalaciones del centro educativo, pues la vieja casona de la calle San Martín no podría albergar a los nuevos alumnos.

No había tiempo que perder porque la urgencia en el cambio educativo académico, moral, espiritual, como infraestructural así la ameritaban. Fue el acondicionamiento temporal del Centro Parroquial ubicado en Calle La Mar el que albergó a los nuevos estudiantes deseosos de aprender cosas nuevas. Así, las frías paredes y columnas de fierro y cemento de ese centro cambiaron de ambiente con el griterío y alegría propia de los niños y jóvenes estudiantes. El paisaje era diferente y empezaban a nacer nuevas esperanzas. Pero no todo podía quedar allí, y paralelamente se fue trabajando y gestionando la adquisición de un terreno, donde definitivamente debería construirse la nueva infraestructura del

Colegio. Es así como se logra la compra de un área de 10, 000 metros cuadrados en la Urbanización Santa Rosa.

En esto hay que reconocer la permeabilidad y buen tacto de quien era entonces Alcalde de la provincia de Sullana. Nos referimos al Sr. Fernando Bell Hougthon quien apoyó esta importante gestión.

Con esto, lo que era un área desértica y seca fue transformándose a fuerza de trabajo, empuje, apoyo de aquí y de afuera y empezaron a sentarse los primeros cimientos de lo que ahora es una moderna infraestructura educativa. En esto la capacidad de previsión y gestión del Padre Rafael Egüez Beltrán estuvieron presentes en todo momento.

Con la construcción de las primeras aulas en este nuevo terreno el espíritu emprendedor no podía detenerse. Fue en 1990 que se da el paso histórico de iniciar el nuevo camino en las nuevas instalaciones. Así los alumnos del nivel secundario que eran albergados en el Centro Parroquial inician con sus profesores, padres de familia y amigos una nueva etapa.

Con el avance de los trabajos en la nueva construcción, con el apoyo indeclinable de los padres de familia y la gestión de la entidad promotora Sociedad de María – Padres Maristas, en 1991 tanto el nivel primario como el secundario se unen en un mismo recinto en la integración y renacimiento del Colegio Parroquial “San Pedro Chanel”.

Nuevos cambios, nuevas ideas

Desde 1957 hasta hoy, la “FAMILIA MARISTA Y CHANELISTA” ha crecido mucho. No podemos pasar por desapercibidos algunos nombres que han marcado la historia moderna del colegio “San Pedro Chanel”. En 1984 mediante

Resolución Directoral N° 00980 y por disposición del convenio, es nombrado Director Titular del colegio el profesor Wilfredo Urbina Carmen quien apoyando constantemente al R.P. Rafael Egüez Beltrán inicia un nuevo proyecto educativo para formar educandos basados en los principios de Solidaridad y Justicia. Se pone especial énfasis en la realidad regional y se establece lo que sería la "Educación para la vida", estimulando la educación práctica y ocupacional.

En 1990, mediante R.D. N° 000272 se apertura el servicio educativo en el nivel Inicial para niños de 4 y 5 años respectivamente. Con ello el Colegio Parroquial "San Pedro Chanel" – Padres Maristas cuenta ya con los tres niveles de enseñanza: Inicial, Primaria y Secundaria.

En el año 1992 por R.D: N° 001158 es nombrado Director del colegio el profesor César Leigh Arias, ampliamente conocido en la Provincia de Sullana por su dedicado trabajo de proyección social. El nuevo director, responsable y conocedor de la línea axiológica del Centro Educativo se dedica con igual generosidad a servir a la comunidad sullanera. En esta tarea lo acompaña el Lic. Francisco Reyes Gutiérrez como Sub-Director de Formación General y el profesor Wilfredo Urbina Carmen como asesor.

En el año 1994, asume la Dirección el Dr. Julio R. Kcomt Otero y es entonces cuando nuestro Colegio ingresa a la era de la modernidad y de la educación con visión empresarial. Se realizan cambios significativos en la infraestructura, se implementan los Centros de Cómputo de Primaria y Secundaria, aulas con equipos de multimedia, una currícula acorde con las exigencias de los actuales tiempos, formulación del Proyecto Educativo Institucional, implementación de talleres de arte y deportes. Es en este periodo cuando se apertura el anexo del Colegio denominado Chanelito – COREP, primero con el Nivel Primario y luego el nivel Inicial. Cabe resaltar el apoyo noble y solidario de nuestros amigos

benefactores italianos, quienes a través del buen gesto de nuestro recordado Padre Arturo Buresti, tuvieron la generosidad de apoyar en la construcción de once aulas; actualmente ya se cuenta con el Nivel Secundario, con un total de 1710 alumnos distribuidos en los tres niveles de educación básica.

Luego de haber cumplido 57 años al servicio de la educación sullanera el Colegio “San Pedro Chanel” es hoy sin duda uno de los más prestigiosos de nuestra localidad, alcanzando renombre a nivel regional, nacional e internacional.

Los datos mencionados anteriormente han sido extraídos de la información institucional que se presenta en la página web del colegio, la cual recoge y muestra parte de la documentación de la organización. Para este caso específico, se trata del PEI (Proyecto Educativo Institucional).

4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación

Para la presente investigación se han de tener en cuenta los siguientes datos: años de experiencia laboral (sea docente o no), edad y sexo de cada participante de la organización.

La práctica profesional de aula o en otro ámbito de la misma, la experiencia de vida e identidad sexual diferencia la opinión de cada docente acerca de los rasgos característicos del liderazgo ejercido por el Director a lo largo del tiempo en que se ha convivido profesionalmente.

Los docentes en su mayoría son adultos y adultos jóvenes, quienes han manifestado su perspectiva fundamentada acerca de las características del Director de la Institución.

Así lo puede demostrar la tabla Nº 03:

RELACIÓN ENTRE LA EXPERIENCIA LABORAL LA EDAD Y EL SEXO DE CADA PARTICIPANTE MUJERES

EDAD AGRUPADA	EXPERIENCIA LABORAL (DOCENTE Y NO DOCENTE)		
	DE 4 A 7 AÑOS	DE 8 A 12 AÑOS	MÁS DE 13 AÑOS
DE 18 A 30 AÑOS	2	1	
DE 31 A 40 AÑOS	**7**	**3**	**3**
DE 41 A 50 AÑOS		**2**	**9**
DE 51 A 60 AÑOS		2	2
MÁS DE 60 AÑOS			

Elaboración propia, 2015

En lo correspondiente a las damas que laboran en la Institución podemos decir que: 13 trabajadoras se encuentran entre los 31 y 40 años; mientras que 11 de ellas se ubican entre los 41 y 50 años.

	Edad	
	Nº	%
Docentes de 18 a 30 años	3	9,7
Docentes de 31 a 40 años	13	41,9
Docentes de 41 a 50 años	11	35,5
Docentes de 51 a 60 años	4	12,9
Más de 60	0	0,0
	31	100

Elaboración propia, 2015

Esto conlleva a que el mayor porcentaje se encuentra entre las mujeres de 31 – 40 años con 41.9 % y 11 de ellas constituyen 35.5 % con edades cuyo intervalo oscila entre los 41 – 50 años de edad.

El resto de las trabajadoras se ubican en los otros apartados para constituir el 100 % de la población de mujeres (31).

RELACIÓN ENTRE LA EXPERIENCIA LABORAL (DOCENTE Y NO DOCENTE), LA EDAD Y EL SEXO DE CADA PARTICIPANTE

VARONES (TABLA Nº 04)

EDAD AGRUPADA	EXPERIENCIA LABORAL (DOCENTE Y NO DOCENTE)		
	DE 4 A 7 AÑOS	DE 8 A 12 AÑOS	MÁS DE 13 AÑOS
DE 18 A 30 AÑOS	2		
DE 31 A 40 AÑOS	1	3	2
DE 41 A 50 AÑOS	**1**	**1**	**9**
DE 51 A 60 AÑOS			**11**
MÁS DE 60 AÑOS			1

Elaboración propia, 2015

En lo respecta a los varones que laboran en la Institución podemos decir que: 11 trabajadores se ubican entre 41 y 50 años, lo mismo sucede con el apartado de 51 y 60 años que posee igual cantidad de integrantes.

En lo respecta al porcentaje, se concluye en lo siguiente:

	Edad	
	Nº	%
Docentes de 18 a 30 años	2	6,5
Docentes de 31 a 40 años	6	19,4
Docentes de 41 a 50 años	11	35,5
Docentes de 51 a 60 años	11	35,5
Más de 60	1	3,2
	31	100

Elaboración propia, 2015

El mayor porcentaje lo poseen los varones trabajadores ubicados entre las edades 41 – 50 años y 51 – 60 años con 35.5 %. El resto lo forman los otros intervalos para poder obtener el 100 %.

De lo anterior se concluye que las personas que vierten sus opiniones poseen madurez para otorgar perspectiva y, además, para fundamentarla debidamente y de manera objetiva. La mayoría de los trabajadores oscilan entre los intervalos de edad 31 – 40 / 41 – 50 y 51 – 60. De esta manera, reconocen rasgos típicos de liderazgo en la persona del Director tal como se observa en el gráfico. (TABLA Nº 05)

Es de decir, también, que esto se corresponde con la experiencia docente en la Institución pues la mayor parte de ellos, tanto varones como mujeres, poseen gran experiencia laboral (más de 13 años), lo que corresponde al 59.7%.

Así lo demuestra la siguiente tabulación de resultados:

DISTRIBUCIÓN SEGÚN EXPERIENCIA DOCENTE

(TABLA Nº 06)

AÑOS DE EXPERIENCIA	Nº	%
De 4 a 7 años	13	20.9
De 8 a 12 años	12	19.4
Más de 13 años	**37**	**59.7**
Total	62	100

Elaboración propia, 2015

Esta característica es notable puesto que los trabajadores ubicados en este rubro conocen a profundidad la trayectoria y acciones del Director, quien se encuentra en el cargo desde el año 1994 hasta la actualidad.

En cuanto a la edad de los trabajadores (varones y mujeres) podemos concluir en lo siguiente:

DISTRIBUCIÓN SEGÚN EDAD AGRUPADA

(VARONES Y MUJERES)

(TABLA Nº 07)

EDAD	Nº	%
DE 18 A 30	5	8.1
DE 31 A 40	**19**	**30.6**
DE 41 A 50	**22**	**35.5**
DE 51 A 60	**15**	**24.2**
MÁS DE 60	1	1.6
TOTAL 5	62	100

Elaboración propia, 2015

Al analizar la presente tabla se obtiene que el 35.5% tiene entre 41 y 50 años, lo que corresponde a 22 trabajadores (varones y mujeres), el 30.6% tiene entre 31 y 40 años; es decir, 19 empleados; mientras que los docentes y no docentes que tienen entre 51 a 60 años representan el 24.2%; por lo tanto, este apartado lo constituyen 15 trabajadores. El resto de los trabajadores se encuentran distribuidos en los apartados faltantes para completar el 100%.

El intervalo predominante es el de 41 – 50 con el 35.5 % (22 personas).

Por último, hay que hacer constar que la muestra la constituye una población igualitaria entre 31 hombres (50%) y 31 mujeres (50%). El cuadro de distribución según el sexo es el siguiente:

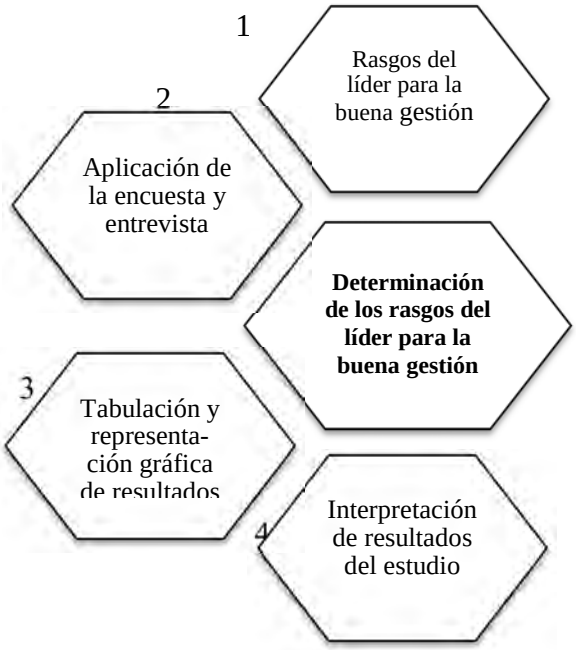
TABLA Nº 08

SEXO	Nº	%
MASCULINO	31	50
FEMENINO	31	50
TOTAL	62	100

Elaboración propia, 2015

4.2. Proceso de investigación

Nuestro estudio enmarca un diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del líder de una institución educativa en la ciudad de Sullana, de la cual se tiene la perspectiva que promueve la buena gestión y la búsqueda incesante de la calidad educacional.



4.2.1. Diagnóstico de la problemática

El tema que aborda nuestro estudio se enmarca en una problemática común que afecta a todas las organizaciones humanas, incluyendo a las que brindan servicios educativos.

Es conocido, afirmado y sustentado que toda organización necesita de un guía, una orientación; de tal manera que todos sus agentes se encaminen hacia la misma dirección, la cual la constituyen los objetivos para lograr el beneficio y crecimiento de toda la institución humana.

El ejercicio del buen liderazgo en las instituciones educativas es de vital importancia porque promueve el crecimiento organizacional y, además, el de las personas que las conforman.

Los agentes que prestan sus servicios en instituciones educativas trabajan directamente con capital humano; por lo tanto, se promueve el crecimiento de las personas, prestas a recibir perfeccionamiento. De la misma forma; los sujetos, agentes productores de este cambio, buscan crecer personalmente y encuentran su satisfacción inmediata en la motivación trascendente, como decía Pérez López, más no únicamente en aquella que atiende necesidades biológicas, tal como lo estudiaba Maslow en el primer eslabón de su pirámide motivacional.

Esta es la razón por la cual se aborda este estudio. Las personas que buscan ese crecimiento y que poseen una guía, dirección, orientación, motivación organizacional definen una caracterización propia de su líder, agente de cambio y formador de personas.

Un líder que tiene la idea de un crecimiento continuo y como exponía Confucio: *“Si no puedes mejorarte a ti mismo, ¿cómo vas a poder mejorar a otros?”*

4.2.2. Intervención sobre la práctica

Para poder clarificar y poder dar solución a la razón de ser de nuestro estudio hemos optado por un análisis de tipo cualitativo y, de esta manera, elaborar el diagnóstico de los rasgos que se muestran en un director – líder, quien promueve la buena gestión en una institución educativa.

Para ello, llevamos a cabo la recogida de información por parte de los agentes conocedores del accionar de la persona del Director. Tal data se obtuvo a través de la aplicación de una encuesta y una entrevista a los miembros de la organización.

Se efectuó la tabulación respectiva para la obtención de los resultados convenientes y pertinentes a nuestro objeto de estudio. Es de decir, además, que de la misma manera como se encuestó a los trabajadores de la Institución, se procedió con el Director General de la misma para poder corroborar los datos obtenidos.

4.2.3. Evaluación de los cambios

Para llevar a cabo este proceso se realizó la tabulación respectiva de los datos.

Además, es de considerar que se inició la evaluación de los resultados partiendo de la data personal de los trabajadores intervinientes en la recogida de información, tal como: diferenciación de sexo de los agentes, edad, experiencia docente, y el cargo que ocupan en la organización.

Este aspecto se considera de importancia debido a que es un elemento de apoyo a la veracidad de las respuestas obtenidas.

4.3. Resultados de la investigación

Para dar respuesta a nuestro objetivo general, el cual consiste en identificar los rasgos característicos del Director de la Institución y, así, corroborar que influyen en la buena gestión de la organización, se han propuesto unos objetivos específicos que ayuden a la consecución del mismo.

Se han estudiado los rasgos característicos del buen líder en una organización bajo diversas posturas y concepciones. Partiendo de ese estudio se procede a identificar las características del liderazgo ejercido por la Dirección General del C. P. M. “San Pedro Chanel”.

Para ello, se han organizado los resultados de acuerdo a la caracterización que se ha expuesto en cada una de las clases o tipos de liderazgo para poder determinar qué rasgos enfatizan o toman mayor relieve en la persona del Director de la Institución Educativa.

Se inicia el análisis con los rasgos característicos de la Dimensión A de nuestro estudio; es decir, los rasgos pertenecientes a la clase transformacional. Esta posee cuatro (4) apartados con sus diversos ítems a considerar:

- Influencia idealizada (8 ítems)
- Motivación inspiracional (4 ítems)
- Estimulación intelectual (4 ítems)
- Consideración individualizada (4 ítems)

Para el análisis de los mismos observemos la tabla Nº 09.

DISTRIBUCIÓN DE RESPUESTAS A1

Escala	6		10		14		18		21		23		25		34	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	0	0.0	1	1.6	1	1.6	3	4.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.6
Raras veces	1	1.6	1	1.6	0	0.0	3	4.8	1	1.6	3	4.8	1	1.6	1	1.6
Algunas veces	4	6.5	7	11.3	0	0.0	5	8.1	6	9.7	3	4.8	4	6.5	5	8.1
Bastante a menudo	10	16.1	19	30.6	12	19.4	24	38.7	13	21.0	19	30.6	13	21.0	12	19.4
Siempre	47	75.8	34	54.8	49	79.0	27	43.5	42	67.7	37	59.7	44	71.0	43	69.4
Total	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**

Elaboración propia, 2015

Tomando en cuenta los resultados más elevados acerca de la gráfica, encontramos que el ítem 14, “Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber”, es el que predomina. Por lo tanto, los docentes reconocen en la persona de su Director la posesión en alto rango (79,0%) de tal característica.

De esta manera, se tiene conocimiento que los trabajadores son influidos por la puesta en marcha de esta clase de liderazgo.

Para sustentar lo dicho, podemos encontrar perspectivas al respecto:

El trabajador (PDV1) expresa lo siguiente: “El Director manifiesta que las tareas institucionales deben cumplirse y, para ello, las dispone con firmeza. Además, fundamenta las razones para cumplir con lo dispuesto”.

Otro trabajador (PPV2) manifiesta que participa de la visión y misión institucionales porque el Director “muestra responsabilidad en el trabajo y cumplimiento de lo previsto en la programación”.

El entrevistado (CV3) explica que con respecto al sentido del deber del Director para con los trabajadores: “Como Coordinador Académico de COREP, el Director me aconseja monitorear de manera continua la labor de los docentes en COREP y, además, acompañar de manera permanente a los docentes en su trabajo diario. De esta manera, interviene y participa haciendo recordar la satisfacción de la labor académica cumplida”.

La docente (PPM11) insiste en que “el Director es una persona muy directa y estricta en el cumplimiento del deber e incita al mismo”.

La docente (PPM10) expone: “El Director mantiene a la Institución bien organizada, con normas, reglamentos y haciendo que se cumplan”.

El siguiente ítem que posee mayor porcentaje de dominio es el indicador 6: “Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes”.

La mayoría de los docentes (75,8%) reconocen su labor en este aspecto.

Ante ello, comenta el entrevistado (MV1): “Es un hombre bueno en el trabajo, que se hace respetar en todo aspecto como el que dirige”.

Otro trabajador (CV2) explica: “El Director en todas sus participaciones hace relevancia de los temas deontológicos de la Institución. (…) Es coherente en su actuar. Está comprometido con la Institución. (…) Mi relación con él es buena, cooperativa, respetuosa, de escucha, de obediencia y lealtad”.

Una docente (PSM4) explica al respecto: “En mi relación con el Director reconozco su predisposición para ayudar en momentos difíciles: los propios del colegio y de la vida personal”.

Otra persona entrevistada (PSM5) enfatiza que “es un hombre con valores y principios, los cuales los da a mostrar para que puedan ser imitados. Admiro su capacidad para buscar el crecimiento de las personas tanto de manera personal como profesional”.

El entrevistado (PPM5) enfatiza del Director que “es una persona solidaria, respetuosa y empática”.

La docente (PPM13) dice al respecto: “El Director liderando un grupo a través de valores”. Además, “Tiene todas las cualidades para ejercer bien su cargo”.

La docente (PAM1) dice al respecto: “Se resalta que es una persona con principios y valores”.

El ítem 25, “Demuestra un sentido de autoridad y confianza”, posee un promedio de predominio del 71,0%. Quiere decir que el Director posee esta característica.

Al respecto los trabajadores docentes y no docentes opinan:

El trabajador (MV1) dice: El Director demuestra su autoridad en todo momento y lugar” y “respeto sus órdenes sino no hay nada y no sería nada”.

El docente (CV6) reconoce “su liderazgo, autoridad y escucha”

La docente (PPM12) está convencida que “su presencia indica su autoridad”.

“Una cualidad que es muy importante en la persona del Director es: ser amigo y llegar así en confianza a coordinar el trabajo”. (IIV1)

Los ítems 43 y 21, también poseen cierto nivel de predominio. El primero posee 69,4% y el segundo, 67,7%.

Uno referido a que el Director “Consigue que la organización sea eficiente” y otro, “Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar” respectivamente.

Los docentes apoyan el cumplimiento de cada una de estas características.

Con respecto a la primera exponen:

"Por lo bueno que hace a la Institución para que los alumnos se encuentren bien, por la capacitación a los docentes, por la forma cómo ha dirigido la Acreditación Internacional". (EDV1)

"Trabajamos en equipo para el bien de la Institución". (PPM13)

"El Director manifiesta su autoridad a través de su capacidad de organización y liderazgo". (PSM6)

Con respecto a la segunda característica tenemos:

"La relación con el Director es amigable pero con mucho respeto". Además, "nos hace ver que todos somos importantes y somos la parte de un todo". (AAV1)

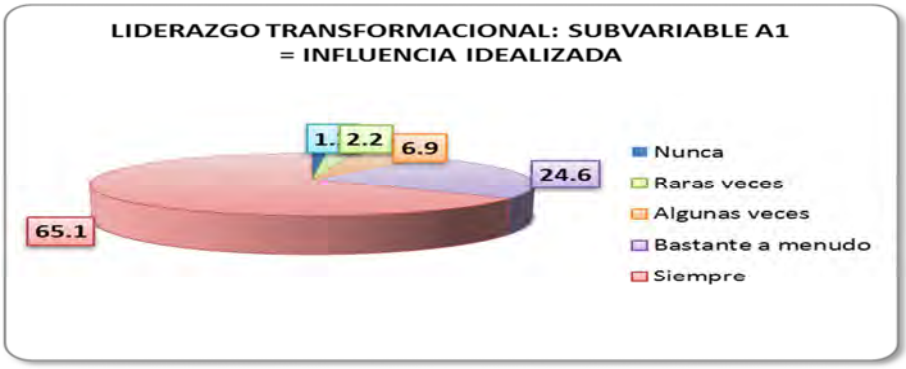
El trabajador (ADV1) expresa: "El Director lleva a la consecución de un bien común, por ello, se le sigue y se le respeta".

En la tabla Nº 10, los trabajadores encuestados de amplia experiencia laboral (docente y no docente) tienden a resaltar el sentido del deber cumplido como característica del Director.

Estadística	Ítem 6	Ítem 10	Ítem 14	Ítem 18	Ítem 21	Ítem 23	Ítem 25	Ítem 34
De 4 a 7 años de experiencia	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
De 8 a 12 años de experiencia	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Más de 13 años de experiencia	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4
Total	62	62	62	62	62	62	62	62

Observando los resultados, se tiene como puntaje mayor 7,4, lo cual significa que los docentes y no docentes con experiencia en el plantel identifican de manera alta el sentido del deber en su director. Además, las respuestas de los docentes con mayor antigüedad laboral en el plantel reconocen la labor del Director en este aspecto y, a pesar del arduo trabajo que puede significar muchas veces, la satisfacción del trabajo bien hecho es lo importante.

Sintetizando la información presentada podemos enfatizar en lo siguiente:



(DIAGRAMA A1 – Nº 1)

El Director de la Institución Educativa sí presenta los rasgos correspondientes a este tipo de liderazgo; es decir, de carácter transformacional tal como consta en el predominio de su caracterización (65,1%).

Asimismo, podemos afirmar que se constituye como guía del personal que tiene a su cargo pues manifiesta o es acreedor de los siguientes aspectos a considerar:

- **Tienen alta autoestima; despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.**

La característica de visibilidad del líder ante la comunidad hace que se manifieste este rasgo pues su sola presencia es producto de respeto y confianza ante situaciones difíciles tanto personal como de la comunidad. Es una persona que muestra gran seguridad en sí mismo y en el despliegue de sus capacidades.

- **En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración de sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante; mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.**

  Nuestro líder, sujeto de análisis, es una persona que se muestra tranquila ante la comunidad pero que, si la situación lo amerita, enfatiza en rasgos que deben ser corregidos.

  Es de conocimiento que el aspecto no verbal es un fuerte indicador de mensajes, los cuales muchas veces dicen más que las propias palabras. De allí que nuestro sujeto de análisis muestre autoridad y poder con su sola presencia, tal como lo dan a conocer los agentes educativos.

  Además es de reconocer el uso de frases cortas y reiterativas. A nuestro Director se le atribuye el uso constante de una frase bíblica: "Si el Señor no construye la casa, en vano se afanan los albañiles" porque es una forma de observar la vida institucional y así lo da a conocer en cada discurso manifiesto, e incluso las generaciones de ex alumnos lo reconocen al respecto.

- **Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad siendo capaces de dirigirse internamente.**

  El trabajo es una forma de santificación y de lograr la satisfacción de los demás. Nuestro líder motiva al equipo con el que trabaja para lograr los mejores resultados y hace recordar que esto no queda sólo en el plano humano sino que la tarea bien echa es para Dios.

En otras palabras, trasciende el plano únicamente material o humano por el trascendental o espiritual.

Además, resaltamos esta característica porque nuestro líder es símbolo de autoperfeccionamiento debido a su formación personal y profesional constante desde sus inicios en la tarea educativa hasta llegar al puesto y lugar en el que se ubica actualmente y, también, al buen posicionamiento de la Institución como empresa educativa con excelentes frutos en la comunidad regional, peruana e internacional.

En algún momento, Confucio exponía acerca del líder que si bien no podía nacer con tal caracterización; sin embargo, sí podía tener grandes aspiraciones, motivo de su autoperfeccionamiento y muestra de su carácter para lograr los fines propuestos en bien de todos y no sólo de él.

- **Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para, a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas, articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.**

  El líder comparte y entiende las necesidades de las personas que tiene a cargo. Incluso muestra gran preocupación por su personal cuando este se presenta a su despacho manifestando algún problema (incluso los de índole personal). Si al observar se da cuenta de que algún agente educativo presenta preocupación, entonces, se dirige hacia la persona y le insta a dialogar. Es muy humano. Además, es consciente de que el mejor rendimiento de la persona es producto del sosiego de su personal.

- **Dan estructura a los problemas para que sean fácilmente comprendidos.**

  En concordancia con la anterior característica, el líder se muestra partícipe del problema del personal a su cargo y de alguna manera guía o ayuda en sus solución brindando alternativas.

  Si se trata de problemática personal, ayuda pero sin mediar mayor participación y respetando el espacio de cada una de las personas.

Tal como decía Shamir (2004) se convierte en un ejemplo de vida. Esto aumenta la admiración hacia él y el afán de ser emulado en sus creencias y valores humano – cristianos.

En lo que respecta a la Motivación Inspiracional (A2) se presentan cuatro (4) ítems).

De estos se obtuvieron los siguientes resultados:

Nivel de Satisfacción	9		13		26		36	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Raras veces	0	0,0	2	3,2	0	0,0	1	1,6
Algunas veces	0	0,0	1	1,6	1	1,6	7	11,3
Bastante a menudo	12	19,4	24	38,7	12	19,4	14	22,6
Siempre	50	80,6	35	56,5	49	79,0	40	64,5
Total	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**

(TABLA Nº 11)

Aquí se muestra que el ítem de mayor predominio (80,6%) es el nº 9 que dice: “Habla de forma optimista sobre el futuro”.

Ante ello, el trabajador (IIV1) explica que: “El Director enfatiza la importancia de trabajar en la consecución de una meta en lo que se refiere a la misión y visión por el bien de la Institución”.

La trabajadora (PAM1) expone que “el Director En las reuniones nos lleva a analizar y reflexionar sobre el presente y futuro del plantel”.

La docente (PAM2) explica que el Director “Nos hace partícipes pensando en el futuro de la Institución y a proyectarnos en ella”.

Otra expresión al respecto la tuvo el trabajador (CPCV1) “El Director dialoga conmigo acerca de los trabajos y su manera de ver el futuro”.

El segundo lugar de predominio (79,0) es el ítem 26 que reza: “Presenta una convincente visión del futuro”.

Ante ello, manifiestan: “Cada actividad que se realiza en la Institución tiene relación con la visión y misión institucionales. Además, organiza todo sobre la base de la misión y visión y en el cumplimiento de los objetivos operacionales”. (CV2)

Otro docente (PPV4) expresa: “En las reuniones pedagógicas, el Director expone sobre el futuro y el quehacer diario para lograr metas. Es convincente”.

Los otros ítems que poseen un porcentaje apto para ser considerados de dominio son: 36 (64,5 %) y el 13 con 56,5 % pues se encuentran sobre el 50%. Estos son (respectivamente):

- “Expresa confianza en que las metas serán cumplidas”.
- “Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas”.

Opiniones diversas se presentan al respecto. Tenemos:

El trabajador (MV2) manifiesta que el Director tiene confianza en que las metas serán cumplidas pues dice: “Posee la idea de perseguir una finalidad común: tener buenos estudiantes y futuros profesionales, capaces e solucionar problemas. Está convencido de ello”.

El docente (EDV1) explica: “(…) tiene credibilidad y es una persona a quien le gusta hacer las cosas bien. Es un hombre íntegro”.

En relación al segundo de los ítems presentados: “El Director es una persona atenta, sabe escuchar y trata de dar soluciones a los problemas”. (PSV5)

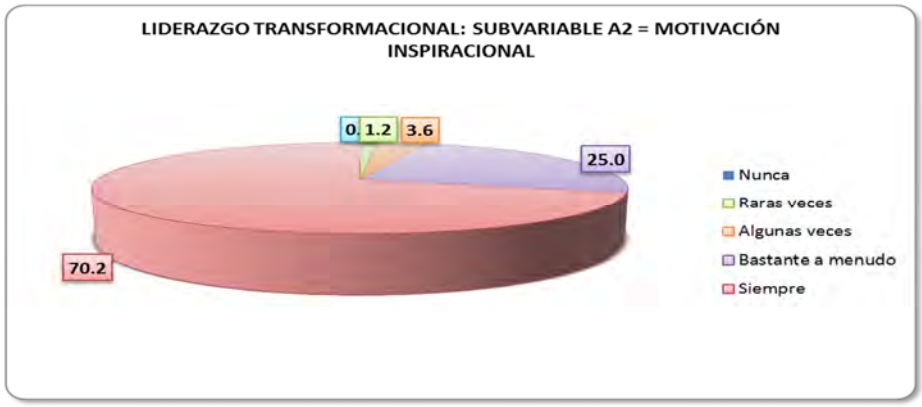
La docente (PPM12) nos comunica que el Director: “Dirige a todos los docentes y alumnos a su cargo de forma correcta. Siempre hace que se cumplan las actividades así como el trabajo diario”.

En la tabla Nº 12, los trabajadores encuestados que poseen amplia experiencia laboral (docente y no docente) tienden a resaltar este aspecto como característica propia del Director.

Estadística	Ítem 9	Ítem 13	Ítem 26	Ítem 36
De 4 a 7 años de experiencia	2,6	2,6	2,6	2,6
De 8 a 12 años de experiencia	2,4	2,4	2,4	2,4
Más de 13 años de experiencia	7,4	7,4	7,4	7,4
Total	62	62	62	62

Observando los resultados, se tiene como puntaje mayor 7,4, lo cual significa que los trabajadores con experiencia en el plantel identifican de manera alta la perspectiva del Director acerca del futuro y de la confianza en sus trabajadores sobre el cumplimiento de metas. Además, las respuestas de los docentes y no docentes con menor experiencia laboral poseen un nivel de aceptación superior, con respecto a las propuestas institucionales del Director, que aquellos trabajadores que poseen entre 8 – 12 años de antigüedad laboral.

Como síntesis de lo presentado anteriormente, se establece que el Director de la Institución en cuestión sí posee rasgos característicos de esta dimensión del liderazgo transformacional (Motivación inspiracional). Como muestra de ello, se otorga un porcentaje de 70,2 % como rango dominante.



(DIAGRAMA A2 – Nº 2)

Para fundamentar teóricamente al respecto diremos que el líder con motivación inspiracional presenta los siguientes rasgos:

- **A través del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos da a conocer a sus subordinados el significado de la organización.**
  El Director de la Institución es una persona que enfatiza mucho en la tradición, formación, esfuerzo y logros del colegio.
  Es una constante en la vida institucional que los logros del pasado pertenecen a ese tiempo y que la tarea actual es mantener y superar lo bueno que nos han dejado las otras generaciones.
  Es más el lema de la Institución y que la comunidad a diario canta en la escuela es: “Hoy mejor que ayer”. Esto lo tienen presente tanto alumnos, personal trabajador, padres de familia, ex alumnos.
  La trayectoria del colegio se da a conocer y se valora su formación para que la comunidad siendo conscientes del crecimiento educativo, se dé cuenta, asimismo, que es una mejora continua, con proyecciones a futuro y no sólo de una época.

- **Utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios para justificar su existencia y las acciones.**
  El Director es de las personas que valoran la tradición y así lo enseña a su Institución.

Es una de sus características que los discursos pronunciados no son escuetos ni utópicos, sino fundamentados e, incluso, justificados con ejemplos vivos de la tradición chanelista.
Además, de los múltiples insignias, slogans, reconocimientos al respecto con toda una historia a respetar y valorar.

- **Altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para lograr los objetivos propuestos.**
  El Director manifiesta lo que piensa, lo que hace en la Institución e incluso si en algún momento no le causa gran satisfacción alguna situación la da a conocer.
  Una de los rasgos que lo caracterizan es que sus mensajes son directos para que se corrija al respecto y promueva la superación personal.

- **Posee un fuerte sentido y pasión por la misión.** Es consciente de que la misión tiene su razón de ser en la contribución al logro directo de la visión de la Institución y así lo da a conocer y lo efectiviza en cada una de las actividades llevadas a cabo en la organización educativa.

- **Teniendo en cuenta la teoría de Leithwood, Begley y Cousins, la inspiración está orientada a incentivar el optimismo, el entusiasmo y a aumentar la moral. Subraya la utilidad de aconsejar y preparar, al mismo tiempo, la visión de la organización.**
  El consejo oportuno y la preparación es una de las variables a considerar dentro del trabajo de Dirección. Asimismo, muestra optimismo, entusiasmo y confianza en que la visión de la Institución será cumplida con el trabajo y esfuerzo de todos.

- **El Director es consciente de que el éxito del trabajo se debe a que las relaciones entre los miembros de la comunidad son buenas y promueven el éxito en los proyectos que se ejecutan.** Por ello, muestra gran interés en la relación que establecen las personas de su entorno para que no melle entre ellas ningún roce que pueda interferir en el logro de los objetivos previstos y, además, porque debe obedecerse el principio cristiano de vida en comunidad a pesar de la pluralidad.

Continuamos con la tercera característica perteneciente al liderazgo transformacional: Estimulación intelectual (A3), la cual posee cuatro ítems a considerar.

Al respecto decimos lo siguiente:

Nivel de Satisfacción	2		8		30		32	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	2	3,2	2	3,2	0	0,0	1	1,6
Raras veces	3	4,8	0	0,0	2	3,2	0	0,0
Algunas veces	13	21,0	7	11,3	11	17,7	10	16,1
Bastante a menudo	25	40,3	25	40,3	23	37,1	25	40,3
Siempre	19	30,6	28	45,2	26	41,9	26	41,9
Total	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**

(TABLA Nº 13)

Si bien es cierto que los porcentajes de dominio no sobrepasan el rango de 50%; sin embargo, entre los niveles de aceptación (Siempre: 45,2% y Bastante a menudo 40,3 %) los rangos predominantes se encuentran en el ítem 8: “Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas”.

Los encuestados opinan al respecto:

La docente (PSPM2) expresó que el Director “Sabe escuchar y respalda las propuestas en beneficio de los estudiantes”.

La docente (PPM12) dijo: “(…) siempre está buscando lo mejor para la Institución pero, también para los alumnos y docentes.

La docente (PPM13) expresó al respecto: “Mi relación es buena porque siempre está disponible para resolver cualquier problema”.

El ítem con mayor dominio inmediato es el 32 (“Sugiere nuevas formas de completar el trabajo”) con porcentajes de 41,9% (Siempre) y 40,3% (Bastante a menudo).

La docente del nivel primaria (PPM2) manifestó que el Director sí le había expresado ciertas ideas para mejorar y completar su trabajo como: “Dialogar con padres de familia cuyos hijos poseen bajo rendimiento académico y con problemas de conducta”.

La docente del nivel inicial (PIM1) expresó: “Sí. Como por ejemplo: Trabajar en equipos y formar líderes”.

Además, la encuestada (PPM1) dijo: “Sí me ha sugerido estrategias para mejorar y completar mi trabajo. Al respecto:

- El trabajo realizado debe ser para Dios.
- Tratar de cumplir responsablemente las actividades para mejorar el rendimiento de nuestros estudiantes”.

El encuestado (CV2) nos informó: “Sí. El conocimiento holístico de la problemática del colegio le permite seguir estrategias (tiempo, recursos, menor costo)”.

El docente (PSV6) dijo al respecto: “Sí en algunas oportunidades me ha sugerido realizar proyectos de investigación pedagógica, módulos académicos de mi área”.

El trabajador (EDV1) manifestó que en sus diálogos con el Director le sugirió: “Involucrarme más con los alumnos que como entrenador de fútbol y así obtener mejores logros y más títulos”.

Como puede observarse el Director se involucra en todos los aspectos de la Institución tanto académicos, administrativos, tutoriales, entre otras.

Este aspecto se considera en el segundo nivel debido a que algunos trabajadores manifestaron que no se les había brindado propuestas directas acerca de la forma de completar su trabajo. Aunque el número no es significativo; sin embargo, dio la impresión de ciertos incidentes al respecto.

El tercer nivel lo posee el ítem 30 (“Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos”) con porcentaje de 37,1% para Bastante a menudo y 41,9% para la respuesta de Siempre.

La docente (PPM12) expresó al respecto: “Nos hace enfocar la solución a los problemas sobre actividades de aprendizaje con alumnos de bajo rendimiento académico (Planes de mejora). Además, proyectos y módulos para los estudiantes en las áreas de Matemática y Comunicación (seguimiento)”.

La docente del nivel inicial (PIM3) expuso que el Director les hace “reflexionar en el trabajo del día a día”.

Ante esta perspectiva, la docente (PPM8) expone: “Al Director se le reconoce por el liderazgo y la forma de solucionar un problema que se presenta.”.

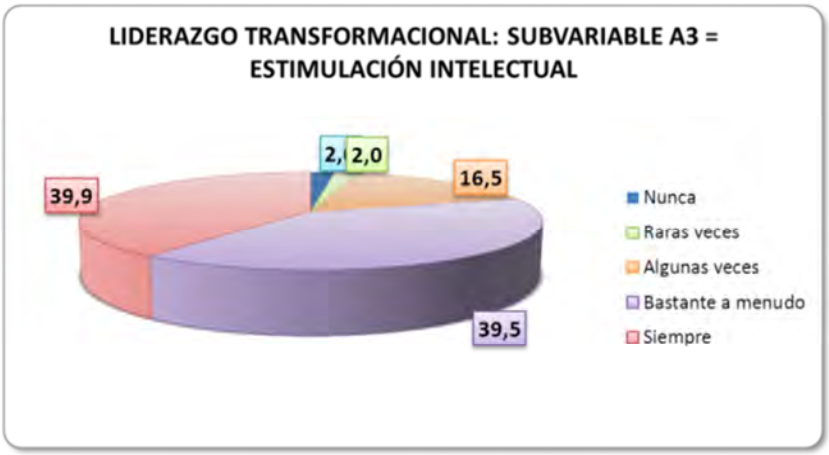
El docente (PSV5) expresó: “Es una persona atenta, sabe escuchar y trata de dar soluciones a los problemas”.

En la tabla Nº 14, los trabajadores encuestados que poseen mayor experiencia laboral (docente y no docente) tienden reconocer como características propias del Director las correspondientes a esta dimensión.

Estadística	Ítem 2	Ítem 8	Ítem 30	Ítem 32
De 4 a 7 años de experiencia	2,6	2,6	2,6	2,6
De 8 a 12 años de experiencia	2,4	2,4	2,4	2,4
Más de 13 años de experiencia	7,4	7,4	7,4	7,4
Total	62	62	62	62

Ante todo ello y manera de conclusión podríamos decir que el Director posee un grado considerable de aceptación (Siempre y Bastante a menudo) por parte de la población (39,9% - 39,5%) y de dominio personal ante este aspecto.

Así observamos el diagrama A3 – Nº 3.



Apelando a los fundamentos teóricos recordamos lo siguiente:

- **El líder puede hacer que los seguidores salgan de sus rutinas impulsándolos a reformular los problemas que necesitan solución. La actividad del líder es ayudar a focalizar algunos aspectos, ignorar los irrelevantes y crear un patrón que muestre la complejidad del tema en cuestión.**
  Con respecto a esta características pueden enfocarse dos aspectos a considerar: el primero referido a los problemas personales de los trabajadores que tiene a cargo y que el Director de la Institución no soluciona directamente ,pero sí brinda a poyo al respecto o, al menos, ayuda a buscar posibles soluciones. Es más, en algunas oportunidades, el personal lo calificaba como un amigo con el cual compartían rasgos de confianza y seguridad en su persona. Y, con respecto, a la segunda cuestión: de índole institucional. Los docentes y no docentes reciben ayuda, guía ante las diversas tareas encomendadas y / o estrategias aplicadas. Así, el personal da a conocer que recibe ideas de mejorar su trabajo en todos los aspectos. Aquí rescatamos que la Dirección de la Institución no sólo se avoca a los temas administrativos sino a lo pedagógico, tutorial, entre otros aspectos.

- **El líder es eficiente y debe mostrar habilidades intelectuales superiores a las del grupo. Asimismo, debe acompañarse de cierta flexibilidad y creatividad de pensamiento.**
  El Director es una persona que se ha caracterizado por su constante formación personal y profesional tanto en Perú como en el extranjero y que ello motiva en el poder formativo y de autoperfeccionamiento de las personas.
  Es uno de los pocos profesionales con tal grado y nivel de estudios en el contexto de Sullana.

- **La organización de la institución a través de la elaboración e interpretación de símbolos e imágenes.**
  Las creencias, costumbres y valores de su líder son puestas de manifiesto por su propia persona y son emuladas por sus

seguidores, quienes buscan el perfeccionamiento de sí mismos y de quienes los rodean.

- **Para muchos esta característica está referida al liderazgo educacional o pedagógico.** Con respecto a ello, hay que recordar que las funciones de los Directores no sólo se enmarcan en la tarea administrativa, que ya de por sí es importante, sino que además se involucra en todos los ámbitos educativos.
  Favorece la innovación, la autonomía en la escuela, otorga autoridad para el desarrollo de proyectos, programas y propuestas educativas. Asimismo, permite establecer las condiciones de actividad necesarias para alcanzar los objetivos necesarios y facilitar las actividades de promoción permanentes en lo que a enseñanza se refiere. En otras palabras, este tipo de liderazgo está centrado en la dimensión académica e innovadora de la escuela.
  Además, se cita el liderazgo hacia arriba, estudiado por varios autores, quienes manifiestan que el guía asiste y ayuda a su personal pero sin descuidar el faro del cumplimiento de la visión institucional.

El último aspecto a considerar de este apartado es: Consideración individual (A4). Esta reconoce cuatro (4) ítems.

Ante ello, ubicamos los de mayor dominio en la tabla Nº 15:

Nivel de satisfacción	15		19		29		31	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	1	1,6	5	8,1	4	6,5	0	0,0
Raras veces	2	3,2	7	11,3	0	0,0	5	8,1
Algunas veces	6	9,7	13	21,0	14	22,6	7	11,3
Bastante a menudo	23	37,1	22	35,5	25	40,3	19	30,6
Siempre	30	48,4	15	24,2	19	30,6	31	50,0
Total	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**

Considerando los intervalos de Siempre y Bastante a menudo que son los de rango de posesión, encontramos que el ítem 15 adquirió un porcentaje de 48,4% y 37,1% respectivamente. Este reza: “Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores”.

Al respecto, los trabajadores dan a conocer sus opiniones:

El trabajador (IIV1) expone: “Siempre me recuerda la creatividad y la actualización”.

La docente (PPM9) dijo ante la intervención: “Nos motiva y sugiere: Trabajo en equipo, apoyo mutuo, leer constantemente, actualizarse y capacitarse”.

La encuestada (PSM4) expone: “Se reconoce del Director su predisposición para ayudar en momentos difíciles: los propios del colegio y de la vida personal”.

Posteriormente, el ítem 31 con 50,0% para el nivel de Siempre y 30,6 % para Bastante a menudo. Así tenemos: “Me ayuda a mejorar mis capacidades”.

“El Director lidera, dirige de forma eficiente la Institución, motiva al trabajo, supervisa, corrige errores, estimula los éxitos”. (AAV1)

En tercer lugar de dominio se encuentra el ítem 29 (“Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros”) con 30,6 % y 40,3 % para los rangos de Siempre y Bastante a menudo.

La encuestada (PAM3) dijo al respecto: “Mi relación con el Director es buena porque tiene en cuenta cómo soy”.

El trabajador (EDV1) explicó que el Director le lleva a lograr buenos resultados, motivación académica y deportiva”.

El encuestado (MV1) expresó: “Mi relación con el Director es buena. Nunca me ha discriminado por mi puesto”.

El trabajador (CPCV1) explicó: “Entiende las necesidades del personal del colegio”.

Además, el encuestado (CV3) dijo: “Es abierto a las necesidades del personal trabajador”.

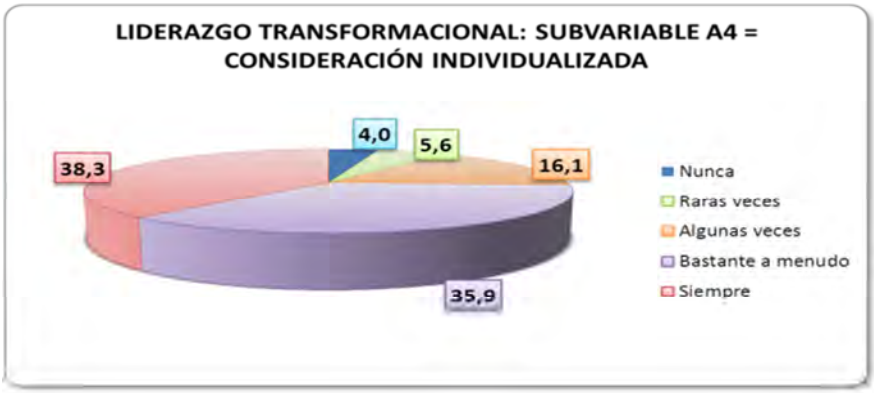
El trabajador (MV2) manifestó: “Mi relación con el Director es muy buena porque contamos con su ayuda cuando la necesitamos”.

Ante ello, reconocemos que se han analizado las respuestas propias del personal tanto de corta como de mayor experiencia y los resultados fueron que los segundos son quienes tienen mayor conocimiento de la gestión del Director. Como ejes formadores, otorgan confianza en el trabajo de su líder para el seguimiento de sus objetivos en bien de la Institución Educativa.

Estadística	Ítem 15	Ítem 19	Ítem 29	Ítem 31
De 4 a 7 años de experiencia	2,6	2,6	2,6	2,6
De 8 a 12 años de experiencia	2,4	2,4	2,4	2,4
Más de 13 años de experiencia	7,4	7,4	7,4	7,4
Total	62	62	62	62

(TABLA Nº 16)

En síntesis, podemos decir que el líder de la Institución sí posee tal característica con un índice de dominio mayor (38,3 % para el nivel de Siempre y 35,9 % para Bastante a menudo) tal como puede observarse en el siguiente gráfico:



(DIAGRAMA A4 – Nº 4)

Recopilando la bibliografía existente en cuanto a la última característica podemos enfatizar en lo siguiente:

- **Hace uso de la comunicación informal individualizada; es decir, el líder observa a su subordinado como persona, más que como empleado. Recuerda sus conversaciones anteriores y está consciente de sus necesidades.**
  El líder posee una característica esencial que es la entrevista de su personal a cargo. Ello para conocer sus inquietudes, proyectos y todos los aspectos necesarios para una mejor comunicación. Además, es consciente de que un buen líder debe conocer a las personas con las cuales trabaja, saber cuáles son sus motivaciones para poder dirigir acertadamente.
  En las múltiples actividades institucionales se involucra con su personal, comparte, no se muestra aislado, sino que es uno más de los miembros que pretende y contempla el cumplimiento de las metas institucionales.

- **Cada subordinado está totalmente informado de lo sucede en la organización.** La manera como se comunica con su personal es la adecuada. Siempre tiene en cuenta los márgenes del respeto a la persona.
  Es de resaltar que la forma de comunicación es variada, la cual va desde lo estrictamente profesional hasta lo personal y, para ello, se

tienen diversos medios desde las visitas a su oficina como por correo electrónico. Esta forma de comunicación es recíproca y abierta pues su principio es una "política de puertas abiertas". Además, las coordinaciones urgentes en cuanto a la participación de la vida institucional tanto a manera de programaciones como por la transmisión de documentación se realizan vía correo electrónico y de manera física.

- **Trata diferencialmente a sus subordinados. El líder reconoce las necesidades, intereses y motivaciones de cada subordinado.**
  El líder conoce y reconoce a su personal. Es una tarea fundamental para poder dirigir correctamente. Si bien es cierto, es un trato igualitario y de acuerdo con el conocimiento de la persona pero, no significa que es de rango inferior.

- **Aconseja a los seguidores. El líder posee la habilidad de ayudar a sus subordinados con sus problemas personales y profesionales, utilizando una escucha activa y efectiva, la cual se caracteriza por compartir experiencias personales, buscar solución a los problemas generando alternativas propias.**

- **Es de enfatizar en un aspecto importante del líder coach (entrenador) puesto que el personal que tiene a su cargo es un aprendiz y a quien le va otorgando mayor responsabilidad al respecto para que pueda realizar mucho mejor su trabajo y pueda pasar de ser un seguidor a un líder.**
  Es un formador de generaciones jóvenes. Nuestro líder ha puesto de manifiesto esta característica en el trabajo realizado en la Acreditación Internacional de la Calidad Educativa (México).
  Los núcleos de trabajo estuvieron a cargo de personas de mayor experiencia laboral junto a personas que, si bien es cierto no poseían antigüedad laboral; sin embargo, sí tenían los conocimientos necesarios para llevar al éxito tal proyecto, tal como se consiguió.

Se analizará las características de la dimensión B, las cuales son dos (2) con un total de ocho (8) apartados a considerar.

La primera a considerar es la que corresponde al liderazgo transaccional: Recompensa contingente (B1).

Observamos lo siguiente:

Nivel de Satisfacción	1		11		16		35	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	2	3,2	3	4,8	0	0,0	0	0,0
Raras veces	4	6,5	2	3,2	4	6,5	6	9,7
Algunas veces	16	25,8	10	16,1	10	16,1	7	11,3
Bastante a menudo	17	27,4	22	35,5	22	35,5	19	30,6
Siempre	23	37,1	25	40,3	26	41,9	30	48,4
Total	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**

(TABLA Nº 17)

Analizamos los nivel de satisfacción: Siempre y Bastante a menudo. Ante ello, el ítem de mayor dominio es el nº 35 con 48,4 % y 30,6 % respectivamente.

Este nos indica: “Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas”.

Al respecto, los trabajadores explicaron: “El Director muestra aptitud de escucha, orientador, hace ver los errores a tiempo”. (PSV3)

El profesor (EDV1) “(…) El Director ha dirigido la Acreditación Internacional para lo cual se mostró muy satisfecho con el trabajo realizado”.

Posteriormente, el ítem 16 (“Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos”) con 41,9 % y 35, 5 %.

La docente (PPM10) manifestó al respecto: “Son muchas indicaciones, propuestas que nos han dado en general y particularmente. Una de ellas es la capacitación y/o actualización para mejorar nuestra enseñanza”.

El entrevistado (EDV1): “Logrando buenos resultados, motivación académica y deportiva. Y estos son retribuidos”.

Por último, el 11 (Siempre: 40,3 % y Bastante a menudo: 35,5%) indica: “Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos”.

El encuestado (CV2) expresó: “Organiza todo en base a la misión y visión y en el cumplimiento de los objetivos operacionales”.

El docente (CV4) manifestó: “(…) Ser más proactivo, responsable, liderar en las responsabilidades encomendadas”.

“Al determinar responsabilidades y organización de actividades”. (PSM2)

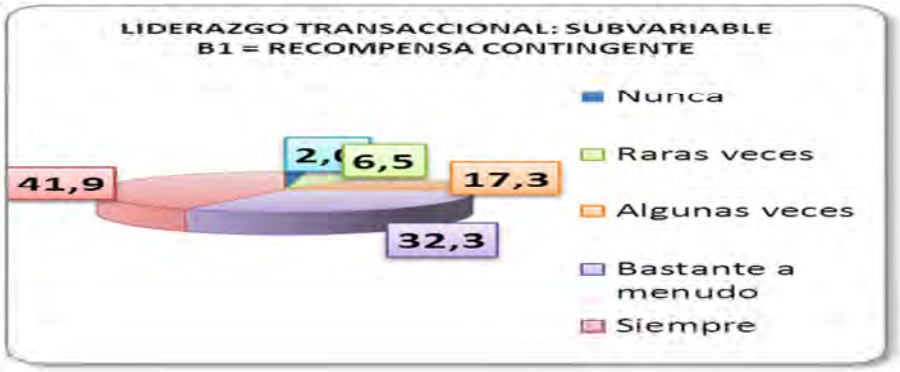
Asimismo, para corroborar la información presentada se procedió a analizar las respuestas de los docentes partiendo de la caracterización por años de experiencia.

Estadística	Ítem 1	Ítem 11	Ítem 16	Ítem 35
De 4 a 7 años de experiencia	2,6	2,6	2,6	2,6
De 8 a 12 años de experiencia	2,4	2,4	2,4	2,4
Más de 13 años de experiencia	7,4	7,4	7,4	7,4
Total	62	62	62	62

(TABLA Nº 18)

Ello quiere decir que los trabajadores con mayor experiencia reconocen y otorgan mayor valía a la posesión de tal característica por parte del Director de la Institución.

En conclusión, la subvariable analizada es propia del Director de la Institución con un nivel de dominio del 41,9% para quienes consideraron el rango 4 y con 32,3% para los que lo hicieron por el rango 3, tal como pude observarse en el siguiente gráfico B1 – Nº 5:



Sustentando teóricamente este rasgo, mostramos cierto grado de semejanza entre el Siempre y el Bastante a menudo, puesto que pertenece al liderazgo transaccional, el cual se considera un complemento del transformacional.

Cuando la situación lo amerita y las actividades, tareas o problemas se presentan con mayor premura; puesto que no han sido programados, hay que buscar la solución debida y rápida. Ante ello, se pone de manifiesto el ejercicio de este tipo de liderazgo con esta primera característica: Recompensa contingente.

El líder la manifiesta asumiendo el control de sus empleados y tomando acciones coercitivas, si es el caso, para que el trabajo se lleve a cabo de una manera eficaz.

Hay que tener en cuenta que para este tipo de liderazgo se presenta como motivación la recompensa, la cual resulta atractiva y conlleva el esfuerzo por alcanzar la meta con miras a la obtención de algún premio. En caso contrario, un castigo.

En nuestro contexto, se presenta esta característica como una forma de incentivo ante el cumplimiento de la tarea pero en casos estrictamente necesarios y, con personal, poco comprometidos e involucrados.

El segundo aspecto a considerar para el liderazgo transaccional es: Dirección por excepción activa (B2), la cual presenta cuatro (4) ítems a analizar.

Nivel de Satisfacción	4		22		24		27	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	2	3,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Raras veces	1	1,6	1	1,6	1	1,6	1	1,6
Algunas veces	13	21,0	6	9,7	4	6,5	10	16,1
Bastante a menudo	11	17,7	19	30,6	22	35,5	27	43,5
Siempre	35	56,5	36	58,1	35	56,5	24	38,7
Total	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**

(TABLA Nº 19)

Ante ello, puede decirse que las característica que sobresale es: "Hace un seguimiento de los errores detectados" (24) con un porcentaje de 56,5% (Siempre) y 35,5% (Bastante a menudo).

A lo dicho, dijeron los entrevistados:

El trabajador (MV2) indicó que el Director muestra su autoridad mediante las observaciones que hace cuando un trabajo está mal echo.

El ítem 22: “Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas” posee un nivel de satisfacción de 58,1% y de 30,6% con los rangos anteriores.

Al respecto, la docente (PSM1) dijo que el Director se involucra y sugiere formas de abordar los problemas, “por ejemplo: cuando he tenido alguna situación problemática en relación a la tarea de tutoría”.

De la misma manera sucede con el ítem 27, que tiene un porcentaje de 38,7% y de 43,5%. Este lee lo siguiente: “Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos”.

Los docentes reconocen de la persona del Director su forma de dirigirse a las personas para abordar los problemas y solucionarlos. Lo manifiesta la docente (PPM7): “La relación con el Director es excelente, profesional y amical. De aquella oveja que busca a su pastor para saberla encaminar”.

Otra forma de análisis de la información la obtuvimos de la clasificación de los docentes encuestados entre los de mayor y los de poca experiencia laboral.

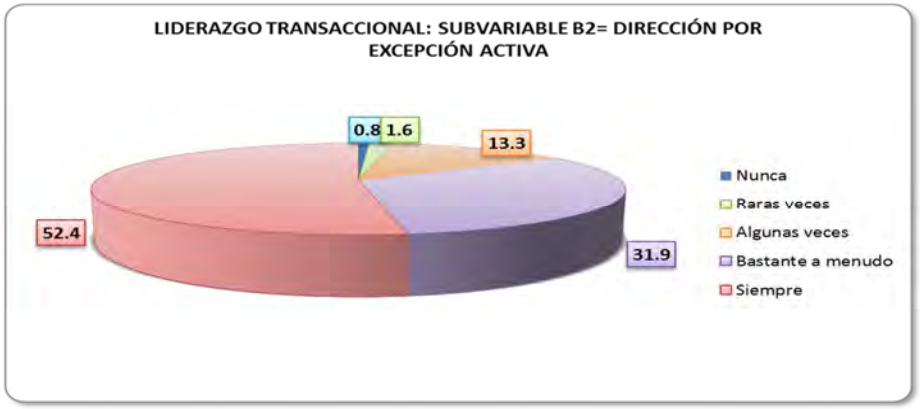
Estadística	Ítem 4	Ítem 22	Ítem 24	Ítem 27
De 4 a 7 años de experiencia	2,6	2,6	2,6	2,6
De 8 a 12 años de experiencia	2,4	2,4	2,4	2,4
Más de 13 años de experiencia	7,4	7,4	7,4	7,4
Total	62	62	62	62

(TABLA Nº 20)

Al respecto, decimos que los primeros otorgan mayor nivel de dominio de esta característica al Director.

Para reafirmar lo dicho, se muestra el rango de dominio de esta característica, la cual presenta un porcentaje de 52,4% para el nivel 4 y de 31,9% para el 3, siendo ambos confiables de apropiación.

Obsérvese el diagrama B2 – Nº 6:



Es de resaltar, además, que:

El líder realiza la supervisión por la acción realizada. En tal monitoreo puede ser para que corrija errores en vista del crecimiento personal o se inhiba de hacerlo.

Nuestro líder, poseedor de tal característica, **observa los errores de sus seguidores y trabaja en ellos para que pueda subsanarlos y pueda alcanzar el éxito personal y profesional.** Nuestro guía muestra preocupación por la capacitación de su personal, debido a que de esta manera se promueve la calidad en la Institución.

Es tarea del Director de la Institución estar presente en cada tarea o actividad para que pueda subsanar errores. En este punto es de resaltar que a cada miembro de la Institución se le asigna una función

o responsabilidad específica, la cual debe cumplir a cabalidad y para la evaluación de la misma existen diversos mecanismos al respecto tales como: entrevistas, listas de cotejo, supervisiones, actas, memorandos, entre otros.

Concluidos los dos primeros acápites de la caracterización se procede a enfocar el tercero y último tipo de liderazgo para determinar su presencia y desarrollo en la persona del Director o no.

Se desarrollará la dimensión C, la cual posee cinco (5) subvariables, a saber:

C1 = Dirección por excepción pasiva
C2 = Dejar hacer
C3 = Esfuerzo extra
C4 = Eficacia
C5 = Satisfacción

En lo que respecta al desarrollo de la primera subvariable encontramos: Dirección por excepción pasiva con cuatro (4) aspectos a considerar.

Nivel de Satisfacción	3		12		17		20	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	14	22,6	34	54,8	39	62,9	30	48,4
Raras veces	10	16,1	15	24,2	9	14,5	12	19,4
Algunas veces	22	35,5	7	11,3	7	11,3	4	6,5
Bastante a menudo	7	11,3	5	8,1	5	8,1	11	17,7
Siempre	9	14,5	1	1,6	2	3,2	5	8,1
Total	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**

(TABLA Nº 21)

Ante ello, se analizarán los enunciados considerando los niveles de: Nunca y Raras veces debido a que se encuentran redactados de forma negativa.

Los índices de mayor porcentaje los poseen los ítems 17 y 12. El primero con un peso de 62,9% y 14,5% (Nunca y Raras veces) y de 54,8% - 24,2% con la misma división de niveles.

Los rasgos a analizar son los siguientes:

17 = Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo".

12= "Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir".

Las características anteriormente mencionadas no son del dominio del Director porque manifiesta una falta de acción del líder de la Institución, rasgos que no se desarrollan en el mismo.

Los trabajadores inciden, resaltan la participación del gestor en toda la actividad educativa en sus diversas funciones. Así mostramos:

El docente (CV2) dice: "El Director muestra su autoridad de diversas formas:

- Se identifica con la Institución.
- Está comprometido.
- Es un buen ejemplo para los docentes, padres de familia y alumnos.
- Es un buen consejero para los alumnos.
- Está permanentemente actualizado.
- Se preocupa por las nuevas tendencias educativas.
- Está disponible cuando se le necesita".

El docente (CV3) manifestó: "(…) reconozco que como buen gestor y líder sabe concretizar las propuestas hechas al grupo. Además, su experiencia garantiza el éxito del trabajo cooperativo".

Inmediatamente después se ubican los ítems: 20 y 3 con rangos de 48,4% - 19,4% y de 22,6 – 16,1 en los niveles de Nunca y Raras veces respectivamente.

El ítem 20 se refiere a: “Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar” y el 3, “No interviene hasta que los problemas se agravan”.

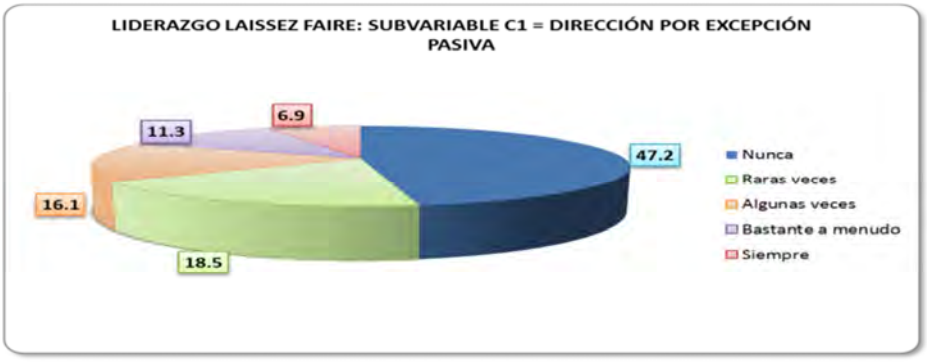
Características que no pertenecen a la persona del Director debido a su carácter impreciso y de falta de gestión. Los entrevistados coinciden en señalar que no se presentan tales rasgos y si en algún momento se ubicó algún porcentaje en otro nivel, este se debe a ciertas incidencias no resueltas en su momento dentro de la vida institucional.

Estas características analizadas, de acuerdo con los grupos de trabajadores estimados dentro del rango de experiencia de trabajo, coinciden en el mayor conocimiento que poseen del Director y su percepción avala nuestro estudio.

Estadística	Ítem 3	Ítem 12	Ítem 17	Ítem 20
De 4 a 7 años de experiencia	2,6	2,6	2,6	2,6
De 8 a 12 años de experiencia	2,4	2,4	2,4	2,4
Más de 13 años de experiencia	7,4	7,4	7,4	7,4
Total	62	62	62	62

(TABLA Nº 22)

Los encuestados responden a estas premisas otorgando el porcentaje correspondiente.



(DIAGRAMA C1 – Nº 7)

Enfatizando, por último, en el aspecto teórico puede decirse que el Director no posee tal rasgo del tipo Laissez – Faire debido a que este muestra a un líder pasivo, que no se involucra, no está presente en la actividad institucional; sino que, por el contrario, deja a su personal al libre albedrío y que las tareas marchen por sí solas.

Si se aplicaría este rasgo, el Director desconocería que la tarea siempre debe ser guiada y no dejada de lado pensando que funcionará por sí sola.

La antigüedad en el servicio educativo no garantiza el éxito del mismo.

Tal como decía Vega y Zavala: **“la no intervención en la gestión, con la teoría de que las personas abandonadas “a su propia suerte” sobresalen” no es lo correcto. “Se trata de darle una visión y orientación cuando sea necesario. Hace falta comunicación abierta, estándares y objetivos claros para lograr lo previsto y el éxito de la institución”.**

El Director está presente en todo el acontecer educativo tanto dentro de la Institución en los diversos estamentos como en actividades de proyección a la comunidad. Es una persona comprometida con su entorno.

En lo que compete a la segunda de las características de este acápite, puede explicarse lo siguiente:

Este posee cuatro (4) ítems a considerar para poder determinar si presenta el rasgo denominado: Dejar hacer, propio del liderazgo Laissez – Faire.

Observamos la tabla Nº 23:

Nivel de Satisfacción	5		7		28		33	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	34	54,8	38	61,3	36	58,1	34	54,8
Raras veces	8	12,9	12	19,4	10	16,1	11	17,7
Algunas veces	7	11,3	8	12,9	4	6,5	7	11,3
Bastante a menudo	7	11,3	1	1,6	9	14,5	6	9,7
Siempre	6	9,7	3	4,8	3	4,8	4	6,5
Total	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**

Ante ello, denotamos lo siguiente:

Los encuestados asignan mayor puntuación al nivel 0; es decir, el líder de la organización no posee ninguno de los rasgos expuestos en los enunciados: 5 – 7 – 28 – 33.

Los porcentajes (distribuidos entre los niveles de Nunca y Raras veces) asignados para el ítem 7 son: 61,3% y 19,4%; para el nº28, 58,1% y 16,1%; para el 33, 54,8% y 17,7% y, por último, para el nº 5 se encontró 54,8% y 12,9% respectivamente.

Estos están redactados de manera negativa y respectivamente, así:

- “Evita involucrarse cuando surgen temas importantes”.
- “Esta ausente cuando se le necesita”.
- “Evita tomar decisiones”.
- “Se demora en responder los temas urgentes”.

Por lo tanto, no posee tales rasgos y el personal lo fundamenta:

La entrevistada (PSPM2) manifestó que el Director se involucra en toda la actividad educativa tanto desde lo estrictamente de gestión hasta lo pedagógico; o sea, cumple con todas sus funciones: “Involucra a todos los docentes y alumnos. Hace partícipes a los padres de familia. Enfatiza en la evaluación”.

Otra trabajadora (PSM1) tuvo la siguiente opinión: “(…) se preocupa para que sus docentes, administrativos y de servicio crezcan personal y profesionalmente”.

De la misma forma, otro trabajador (AAV1) dijo al respecto: “Lidera, dirige de forma eficiente la Institución, motiva al trabajo, supervisa, corrige errores, estimula los éxitos”.

Lo dicho con anterioridad se manifiesta tanto en los trabajadores que presentan amplia como corta experiencia en el terreno laboral educativo. Así tenemos:

Estadística	Ítem 5	Ítem 7	Ítem 28	Ítem 33
De 4 a 7 años de experiencia	2,6	2,6	2,6	2,6
De 8 a 12 años de experiencia	2,4	2,4	2,4	2,4
Más de 13 años de experiencia	7,4	7,4	7,4	7,4
Total	62	62	62	62

(TABLA Nº 24)

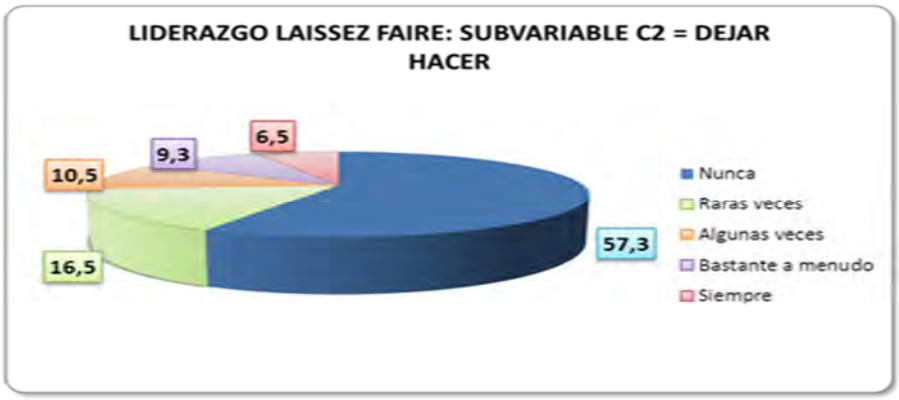
Esto quiere decir, que los docentes con mayor experiencia reconocen que el Director no hace ejercicio de estas características sino todo lo contrario, puesto que está presente en toda la actividad educativa.

Este rasgo denota que el líder deja a sus subordinados a su libre albedrío porque considera que su labor es innecesaria, que cada uno

puede conducirse sólo; sin embargo, es de notar que, de esta manera, se corre el riesgo de perder la orientación o consecución de los objetivos.

Es, por esta razón que a nuestro líder en análisis le interesa dirigir, orientar el proceso desde su inicio hasta su término. Así lo reconoce el personal a su cargo.

Al concretizar este apartado se observa que el manejo de los rangos es inferior y ello le otorga mayor valía a su comportamiento o actuación en lo que a gestión se refiere.



(DIAGRAMA C2 – Nº 8)

El 57,3% de los docentes y no docentes manifiestan que el Director de su Institución no posee tales rasgos y el 16,5% expone que en raras oportunidades ha mostrado un comportamiento con tal característica; por lo dicho no es característica del Director.

Tal como lo enfatizábamos en la característica anterior, no es propia del Director debido a que aquí no se toma una posición definida con respecto a la actividad educativa. Si sucede algún problema o aspecto que debe mejorarse, el Director – líder no se involucraría; sino, por el contrario, su posición sería imparcial, trataría de congraciarse con ambas partes para no perder adeptos.

En otras palabras, no está presente en cuestiones primordiales para la Institución. Este rasgo **es incompatible con el transformacional.** Por todo lo expuesto, no es característica de nuestro líder.

El siguiente aparado a considerar se refiere a la subvariable C3: Esfuerzo extra, la cual posee tres (3) características a validar en la persona de Dirección.

Estas características se refieren a:

I 39: “Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto”.

I 42: “Aumenta mis deseos de tener éxito”.

I 44: “Incrementa mi esfuerzo y motivación”.

Ante ello, analizamos la tabla Nº 25:

Nivel de Satisfacción	39		42		44	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	2	3,2	1	1,6	1	1,6
Raras veces	3	4,8	3	4,8	2	3,2
Algunas veces	5	8,1	9	14,5	5	8,1
Bastante a menudo	19	30,6	15	24,2	16	25,8
Siempre	33	53,2	34	54,8	38	61,3
Total	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**

El primer ítem a considerar es el numeral 44, que posee 61,3% y 25,8% entre los niveles de Siempre y Bastante a menudo. Luego, se encuentra el numeral 39 con los porcentajes de 53,2% y 30,6% respectivamente.

El apartado 42 no manifiesta mayor dominio, salvo el aceptable como es: 54,8% y 24,2% en los niveles anteriormente dichos.

Ante ello, podemos decir que los docentes sí manifiestan satisfacción en el trabajo con el Director, de tal manera que en la

actividad laboral incrementan su esfuerzo para cumplir lo previsto, tal como reza este rasgo.

Además, en aquel trabajo diario, las personas descubren que pueden hacer mucho más de lo que tenían previsto. Quiere decir que el líder lleva a su personal a ser y a hacer cada vez más; en otras palabras, promueve su crecimiento.

El ítem 42, también, posee valoración acorde a las expectativas pues aunque con un puntaje menor pero no, por ello, ínfimo.

Los trabajadores entrevistados reconocen el cumplimiento de los ítems de la siguiente manera:

"Nos hace partícipes de un trabajo en grupo. Nos hace ver que todos somos importantes y somos la parte de un todo". (AAV1)

"(…) nos motiva de forma permanente para que participemos de forma activa en las acciones propias de nuestra identidad y carisma". (CV3)

"A través de reuniones de motivación, se involucra en el trabajo precisando la importancia del mismo". (PSM2)

"En lo que me comete realizar. Siempre me recuerda la creatividad y la actualización". (IIV1)

"Soy el encargado de una parte importante de la Institución: las áreas verdes y reconoce su importancia". (MV1)

"El Director siempre nos conduce hacia una misión trascendental de la tarea realizada". (PSPM2)

"El Director nos motiva a tocar a fondo la formación de los niños, padres de familia y de uno mismo. Recuerda siempre la cita bíblica "*Si el Señor no construye la casa, en vano se cansan los albañiles"*. (PPM7)

Los docentes y no docentes con diversos años de experiencia laboral reconocen la tarea del Director en este aspecto.

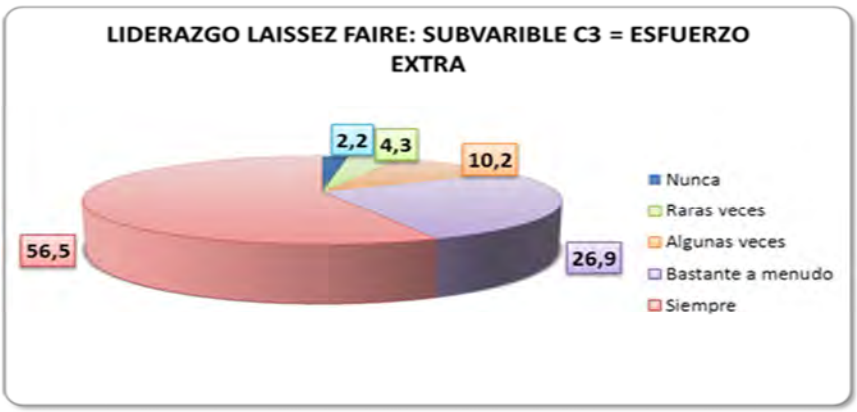
Estadística	Ítem 39	Ítem 42	Ítem 44
De 4 a 7 años de experiencia	2,6	2,6	2,6
De 8 a 12 años de experiencia	2,4	2,4	2,4
Más de 13 años de experiencia	7,4	7,4	7,4
Total	62	62	62

(TABLA Nº 26)

Mientras más años de experiencia posee el personal a su cargo, mayor es la motivación de trabajar junto a su líder. Es de reconocer que las personas que continúan en la Institución y van creciendo en experiencia reconocen la labor y desempeñan un arduo trabajo para cumplir con las metas propuestas.

Así lo afirma una docente (PPM10) con este nivel de experiencia: "Mantiene a la Institución bien organizada, con normas, reglamentos y haciendo que se cumplan. Es un líder positivo".

En conclusión, el líder de la Institución es una persona que guía, orienta, conduce, motiva a sus subordinados. Si en algún momento la tarea recae, se detiene y corrige, reanima para continuar la labor con un claro horizonte ("Sabe y tiene sus ideas claras" – entrevistado PPM8).



(DIAGRAMA C3 – Nº 9)

Recordemos que:

- **La intensidad del esfuerzo es asumida al cumplimiento de sus objetivos, lo cual le traerá mejores beneficios personales y profesionales.**
- **La persistencia del esfuerzo enfatizando sus intereses individuales correlacionados con el de la institución en la cual se desempeña.**

Es de reconocer que las personas en la Institución se encuentran motivadas por el líder para trabajar hasta conseguir los objetivos propuestos.

El guía de la Institución lo reconoce en las diversas reuniones cuando su personal trabaja y realiza la tarea bien, puesto que no sólo se trata de hacer lo encomendado, sino de hacerlo bien para agradar más a Dios que a los hombres.

Además, es de reconocer que se enfatiza en que los objetivos de la persona son compatibles con los de la Institución.

La eficacia es entendida como aquella capacidad del sistema educativo para lograr objetivos relevantes con la totalidad de los alumnos que deben cursar el nivel en el tiempo previsto para ello.

Involucra cobertura, permanencia, promoción y aprendizaje real.

Da énfasis en los resultados de los aprendizajes logrados efectivamente mediante la acción educativa.

Es, precisamente, esta característica la que constituye este décimo (10) rasgo a considerar, el cual consta de cuatro (4) apartados:

37= “Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo”.

40 = “Demuestra su autoridad”.

43 = “Consigue que la organización sea eficiente”.

45 = “Lidera un grupo que es efectivo”.

Analizando este apartado en la tabla Nº 27:

Nivel de Satisfacción	37		40		43		45	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nunca	0	0,0	1	1,6	0	0,0	0	0,0
Raras veces	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Algunas veces	11	17,7	0	0,0	2	3,2	2	3,2
Bastante a menudo	28	45,2	6	9,7	14	22,6	11	17,7
Siempre	23	37,1	55	88,7	46	74,2	49	79,0
Total	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**	**62**	**100**

Ante lo propuesto, los encuestados manifestaron que el líder presenta el rasgo nº 40 muy marcado, tanto así que se constituye con un porcentaje de 88,7% en el nivel 4 y 9,7% en el 3.

Con respecto al aspecto 43 y 45 puede afirmarse que poseen casi el mismo nivel de cumplimiento en la persona del líder. Así tenemos: 74,2% - 22,6 para el primero de los nombrados y 79,9% - 17,7% para el segundo.

En el último nivel pero no, por ello, menos importante se encuentra el ítem 37 que se desarrolla en la persona del líder con un porcentaje de 37,1% – 45,2%.

Así lo constatan nuestras personas entrevistadas con respecto al primer rasgo:

“El Director demuestra su autoridad en todo momento y lugar”. (MV1)

Asimismo, “enseñando con el ejemplo y siendo coherente con lo que dice y realiza o ejecuta”. (PPM6)

En lo que respecta a los rangos 43 y 45, los trabajadores manifestaron:

"Utiliza las formas de liderazgo que son satisfactorias y lidera al colegio de manera efectiva". (IIV1)

"El Director da resultados: lleva con éxito al colegio". (ADV1)

"Observando que la organización de este centro sea satisfactoria para bien de la comunidad educativa". (PAM1)

El ítem 37, también, lo resaltan las personas entrevistadas:

"Su predisposición para ayudar en momentos difíciles (...)" (PSM4)

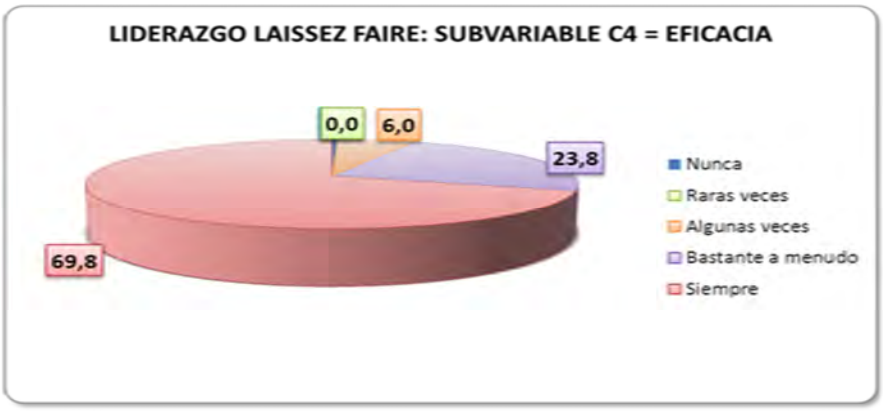
"(…) contamos con su ayuda cuando la necesitamos". (MV2)

Esa autoridad que manifiesta el Director la reconocen en mayor medida los que poseen mayor tiempo en la Institución y han observado de cerca la formación y el crecimiento de su líder, además de la manera cómo los ha conducido. El personal de menor tiempo laboral sigue al guía en el cumplimiento de objetivos porque los consideran beneficiosos para toda la comunidad.

Estadística	Ítem 37	Ítem 40	Ítem 43	Ítem 45
De 4 a 7 años de experiencia	2,6	2,6	2,6	2,6
De 8 a 12 años de experiencia	2,4	2,4	2,4	2,4
Más de 13 años de experiencia	7,4	7,4	7,4	7,4
Total	62	62	62	62

(TABLA Nº 28)

En conclusión, el dominio de este nivel es alto, de tal manera que el mayor porcentaje (69,8% - 23,8%) se encuentra en su posesión.



(DIAGRAMA C4 – Nº 10)

Haciendo referencia al marco conceptual, la eficacia se constituye como el logro de los objetivos y metas en los seguidores.

Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar la definen como: **"grado de satisfacción logrado por la persona al realizar una acción"** y Pérez López reconoce tres subcriterios, a saber: **"validez, operatividad e instrumentalidad".**

Esta característica la presenta nuestro líder debido al reconocimiento público de los objetivos logrados y los que se constituyen como trabajo a futuro.

Además, las personas se autoevalúan y, ante ello, reflexionan y reconocen el nivel de trabajo alcanzado.

El último acápite a analizar es la subvariable C5: Satisfacción, con dos (2) ítems a evaluar:

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

Ambos reconocen su cumplimiento porcentual:

Nivel de Satisfacción	38		41	
	Nº	%	Nº	%
Nunca	1	1,6	0	0,0
Raras veces	1	1,6	4	6,5
Algunas veces	4	6,5	11	17,7
Bastante a menudo	21	33,9	18	29,0
Siempre	35	56,5	29	46,8
Total	**62**	**100**	**62**	**100**

(TABLA Nº 29)

Ambos rasgos se encuentran muy relacionados sobre el trabajo guiado, motivo de satisfacción. El índice que presenta mayor porcentaje es el numeral 38 que posee 56,5% y 33,9% para los niveles 4 y 3 respectivamente. Asimismo, el ítem 41 presenta 46,8% y 29,0% entre los niveles antes mencionados.

Para el reconocimiento de tales características presentes en nuestro líder encontramos las opiniones de los trabajadores, quienes exponen:

"El Director muestra compromiso y liderazgo en la Institución". (CV1)

"Se le reconoce por su forma de liderar al logro de los objetivos propuestos". (CV6)

"Se le reconoce a través de liderar y dirigir a la Institución". Además, "por tratar de mantener al grupo unido a pesar de la diversidad del mismo". (PSV1)

"Es un líder porque se involucra en todas las actividades". (PSM6)

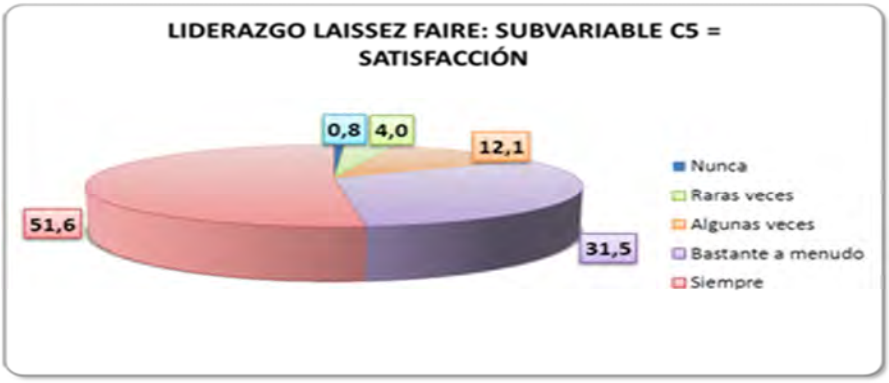
"Dirige acertadamente a la Institución, siendo un líder". (IIV1)

Por lo expuesto, se reconoce que el personal asigna un alto porcentaje al trabajo con su líder y estima su labor como tal. Esto lo reconoce todo el personal de la Institución.

Estadística	Ítem 38	Ítem 41
De 4 a 7 años de experiencia	2,6	2,6
De 8 a 12 años de experiencia	2,4	2,4
Más de 13 años de experiencia	7,4	7,4
Total	62	62

(TABLA Nº 30)

En síntesis, el 51,6% de la población reconoce plenamente la característica en su líder y el 31,5% con el nivel de Bastante a menudo, ambos niveles de dominio.



(DIAGRAMA C5 – Nº 11)

Al hacer mención al marco conceptual de este apartado, reconocemos que la **satisfacción se refiere a las acciones del líder, las cuales provocan gratificación en el grupo de trabajo**. Esto contribuye a lograr el mejor clima organizacional, puesto que cada uno de los miembros realiza lo que debe y en el tiempo que debe hacerlo. Además, aumenta el nivel y el

concepto de cada persona y se hace consciente de lo que puede hacer, lo cual muchas veces es más de lo que se tenía previsto.

Después de haber analizado cada uno de los apartados y / o características del líder es preciso enfatizar en lo siguiente:

Hoy, la palabra líder no tiene una connotación acerca de lo inalcanzable, sino de aquella forma de ser alcanzada sobre la base de esfuerzo y de querer, poder ser más. Ya lo decía Covey, se trata de una "elección" en la vida.

El liderazgo es una tarea ardua que no se refiere sólo a una persona, sino a todo el equipo, y como decía Pérez López: "difícilmente se direccionan comportamiento pero el líder puede aminorar situaciones que mellen las relaciones entre los otros y, por el contrario, hacerlas más factibles de una convivencia armónica o adecuada".

Un gran maestro hacía hincapié en la concepción de un caballero y decía que se mostraba como aquel que "muestra un comportamiento superior reflejo de su carácter". Aquel que no nace pero que se hace a base de continuos esfuerzos, de capacidad y afán de autoperfeccionamiento.

A la vez exhortaba a las personas a ser más de lo que eran y lo plasmaba de esta manera: "Se trata de buscar, de conocer lo que uno es y a partir de allí establecer nuestro camino de perfección. Debemos persistir en el trayecto, en el viaje, mas no en el final del mismo". Insistía diciendo que "la persona que se esfuerza por su autoperfeccionamiento es aquel que ha logrado grandes cosas en la vida". Una persona superior es aquella que muestra ciertos rasgos, a saber: persona abierta, altruista, disciplinada, prudente.

Un líder que transforma, que mueve a las personas a ser cada vez más de lo que por sí mismos creen.

Los líderes motivan a las personas a ser cada vez más, disfrutan o desean éxito, influyen en los empleados, proporcionando el ejemplo. Pueden inspirar a otros y fomentan la innovación y la creatividad.

El guía, líder es ejemplo y se constituye como una fuente de valores, de moral, de buenas costumbres, fuente de conocimientos y de experiencia; por tal razón, sus seguidores se muestran inspirados en imitarlo; además, se sienten respetados y con la confianza que lo que se proponga y se trabaje es para bien de la organización y para el suyo propio.

4.4. Valoración de los resultados de la investigación

El liderazgo es uno de los temas de mayor controversia en la actualidad.

Los diversos estudios no otorgan una única forma de dirigir de manera efectiva una organización y mucho menos cuando se trata de entender y orientar comportamientos. Tanto es así que el gran reto de la actualidad es el trabajo en equipo. Es un reto porque conlleva la convivencia de ideas y perspectivas diferentes que deben comulgar en común para la consecución de objetivos trascendentales para sus miembros y para la misma entidad.

Si bien es cierto, el trabajo en equipo o la dirección de grupos humanos en las empresas es de gran complejidad, mucho más lo es una organización prestadora de servicios educativos, debido al carácter de su finalidad y permanencia dentro del mercado.

Analizar el liderazgo desde este punto de vista conlleva a pensar no sólo en los miembros que dirigen o están en la parte superior de la estructura de la organización, sino y sobre todo en aquellos a quien está dirigida pues los estudiantes y su formación se constituyen como el eje central de todo quehacer educativo.

Hoy se promueve un liderazgo de calidad como modelo de gestión de la misma clase, donde se va a guiar y conducir a una organización de

una situación actual poco fructífera a una futura grandiosamente mejor. En ella, las personas serán el principal agente de cambio.

Es por esta razón que se promueve un líder visionario, evaluador, motivador, asertivo, con capacidad de escucha, consejero, facilitador, entre otras grandes cualidades.

Si la organización tiene a la "cabeza" a un líder; entonces este velará por el funcionamiento y éxito de la misma con cada uno de sus miembros.

Esta es la razón de nuestro estudio: rescatar los rasgos principales y propios de nuestro líder.

Se tiene el convencimiento que ha llevado a cabo una buena gestión en la Institución por la búsqueda constante de la calidad educativa.

Además es de considerar que un buen líder promueve un buen clima laboral y favorece las relaciones entre sus miembros porque el trabajo bien realizado es fruto de la satisfacción y sosiego de las personas. Hacer partícipe a su personal de la vida laboral y hacerlos sentir que forman parte de una familia o de un todo como el mismo personal lo manifiesta.

Es de recordar que el término "gestión" proviene de la palabra latina "gestio" y evoca la acción y la consecuencia de realizar acciones con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización una operación, proyecto, anhelo, entre otras cuestiones.

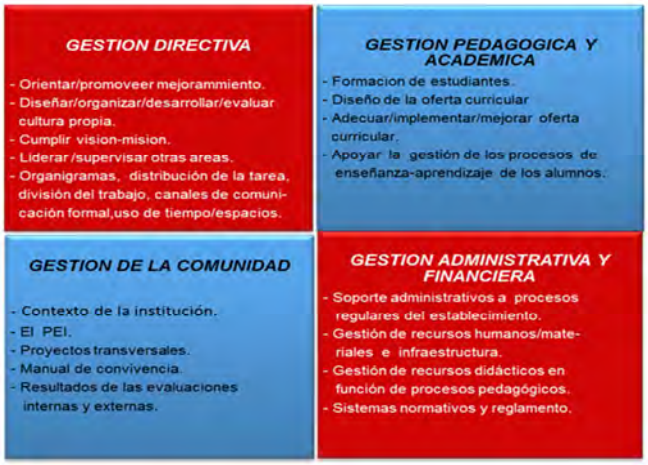
Es propio de la concepción acerca de la gestión, y lo señalan diversos autores: acciones dirigidas a resolver alguna situación problemática y al logro de unos objetivos en común.

Para alcanzar tal premisa debe contarse con un conjunto de conceptos teórico – prácticos para atender las necesidades sociales de la educación.

El éxito de una Institución se debe a la aplicación efectiva de cada uno de sus recursos. Se tiene la clara conciencia de que la buena gestión es la clave para que cada integrante de la misma tenga sentido de pertenencia y de identidad con lo que la organización lleva consigo, haciéndolos partícipes de un proyecto que es de todos.

Extraído de Marconi, J. “Gestión Educativa”, Universidad UTEC – Perú, 50

Los niveles de la gestión son variados y podemos observarlos en:



Extraído de Marconi, J. “Gestión Educativa”, Universidad UTEC - Perú, 50.

Para nuestro caso específico, el Director ejerce y maneja todas y cada una de las funciones, de allí el continuo crecimiento y éxito de la organización en cuestión, tal como se tiene conocimiento.

Los resultados presentados demuestran que el Director de la Institución presenta características muy marcadas en lo que a liderazgo de una organización humana se refiere tal como hemos analizado.

CAPÍTULO V

RESUMEN DE INVESTIGACIÓN

El Director de la Institución Educativa de la provincia de Sullana ejerce una buena gestión en su organización. Por ello, se considera importante su estudio al enfocar los rasgos predominantes en aquel agente.

Es un líder que promueve el crecimiento organizacional y de cada uno de sus miembros tanto en el aspecto personal como profesional.

Analizamos los distintos aspectos sin discriminar una sola clase de liderazgo, sino atendiendo a cada una de sus características.

A continuación presentamos las conclusiones de la presente investigación:

5.1. Conclusiones

a) Los docentes y no docentes reconocen todas las primeras características del liderazgo transformacional en la persona del Director. Puede presentarse un margen de diferencia entre la propia percepción de este agente educativo y las de sus trabajadores sin desmerecer tales rasgos.

b) Los trabajadores que intervinieron en el estudio identificaron las características propias del liderazgo transformacional como propias de su líder aunque en escala valorativa: influencia en el docente (89,7%), la motivación en el docente (95,2%) y en los siguientes rangos: estimulación intelectual (79,4%) y consideración individualizada (74,2%).

c) Con respecto a las características propias del liderazgo transaccional que es factible y oportuno trabajar en algunas situaciones, puede decirse que los trabajadores reconocieron: Recompensa contingente (74,2%) y Dirección por excepción activa (84,3%). Es decir, posee tales características aunque no sean las dominantes puesto que se presentan de acuerdo con el contexto dado.

d) Se han analizado las características propias del liderazgo Laissez – Faire y se obtuvo como producto que el Director no posee dos de los rasgos propios de este tipo. A saber: Dirección por excepción pasiva (65,7%), el personal manifestó que no se presenta este rasgo en el Director y en relación a la segunda característica (Dejar hacer) se obtuvo el 73,8% de negación de tal enunciado. Los otros rasgos sí se presentan en la persona directiva como son: Esfuerzo extra (83,4%), Eficacia (93,6%) y Satisfacción (83,1%).

e) Es de reconocer que los trabajadores muestran sentido de identificación con la Institución, lo cual los lleva a preocuparse por el éxito de la misma a través de los objetivos propuestos. Además, son conscientes de que la buena dirección favorece las relaciones entre sus miembros donde cada quien desempeña su rol y es parte importante de la organización.

f) Los rasgos determinados en la persona del Director son características de un agente que promueve la buena gestión en una cultura de calidad educativa.

g) La influencia del líder sobre sus subordinados no es algo que se da en un período corto de tiempo, sino que es algo que necesita de

mayor tiempo, constancia en el trabajo. Los subordinados necesitan tener certeza y seguridad de que aquello que se les propone es para el bien de todos y de la misma organización. De esta manera, seguirán a su líder y ayudarán en el camino de éxito de la institución.

h) Los rasgos reconocidos hasta el momento para el líder contribuyen a la buena gestión de la organización entendida como hacer bien lo que a cada uno le corresponde reconociendo la trascendencia para cada persona.

5.2. Recomendaciones

Se presentan algunas recomendaciones que buscan orientar el trabajo en la Instituciones Educativas.

a) Es oportuno que los profesionales que asumirán cargos de Dirección Educativa puedan asumir una preparación académica que asegure el ejercicio del liderazgo en beneficio de toda la comunidad u organización.

b) Realizar investigaciones acerca de la manera de desarrollar la gestión en la Instituciones Educativas del sector público y poder encaminar su accionar, en vista de la buena práctica educativa.

c) El campo del liderazgo no es determinado; razón por la cual, se insta a continuar con las investigaciones que promuevan la formación y el crecimiento de las personas, capaces de actuar para fines trascendentes, tal como lo estimaba Pérez López.

d) Reconocer que el buen ejercicio del liderazgo no es de una sola persona sino de la influencia que pueda tener una persona sobre los otros para llevarlos a ser y a hacer lo que cada uno está llamado por su esencia de persona en crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Blasé, J. Blasé, J. (1998): *Handbook of Instructional Leadership. How Really Good Principals promote Teaching and Learning.* California: Corwin Press.

CALERO Mavilo. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos. Pág. 215, 306.

Chamorro M., Diana J. (2005). *Factores determinantes del estilo del director. En tesis para optar el doctorado.* Madrid (España): Universidad Complutense de Madrid

Chávez M. G. (2006) Las bases del liderazgo, Administrate hoy, Gasco Editorial

Delgado, M. (1999). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: Aula Abierta.

Dewey, J. (1995). Democracia y educación. Madrid: Morata.

Escudero, J. (1988). La innovación y la organización escolar. En: Pascual, R. La gestión educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco. Madrid, Narcea.

Fernández García, Juan Antonio (2007) *El código del caballero. Liderazgo basado en valores*. Dirección de Empresas en China Europe Internacional Business School (CEIBS), Shangai (China)

Ferreiro, Pablo y Alcázar, Manuel (2014) *Gobierno de personas.* Lima: Planeta

García, J. (1988). Modelos exploratorios y confirmatorios en la investigación pedagógica no experimental. Madrid. Revista de Ciencias de la Educación, 136 octubre – diciembre.

Gorrochotegui, Alfredo (2010). Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo. Una guía práctica. Universidad de Venezuela. Caracas – Venezuela.

Hellrigel, Jackson y Slocum (2002) Administración, un enfoque de competencias, 9na edición, Thomson, México

HERNÁNDEZ Roberto, FERNÁNDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar (1997). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. Pág. 60, 359. (BP) En tesis para optar Maestría. Lima (Perú) Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Koth, Marcia (1996) *Estrategias para la gestión educativa*. Piura (Perú) Universidad de Lima.

Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid, Díaz de Santos.

Maslow, A. (1987). *Motivación y personalidad*. Madrid. Ediciones Díaz Santos.

Maxwell, John C. (2009) *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Estados Unidos de América: Lidere.

Martínez Contreras, Ysrael (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito*

de Santiago de Surco. *En tesis para optar el magister.* Lima (Perú): Universidad Pontificia Universidad Católica Del Perú

Mezones Rueda Claudia (2010). Análisis del Diseño Curricular Nacional (2008). En tesis para optar el doctorado. León (España): Universidad de León.

Pérez López, J. A. (1976) *Ética y Dirección de empresas*, IESE, 14 págs.

Pérez López, J. A. (1996) *Introducción a la Dirección de Empresas. La empresa: Organización humana*. 2º Ed. Universidad de Piura

Remicio Montero, Cecilia Rosina (2014) Análisis Dimensional del DCN 2008 para determinar el grado de importancia de la ortografía en la enseñanza de la lengua. En tesis para optar Maestría. Piura (Perú) Universidad de Piura.

Stein, Guido (1999) *El arte de gobernar según Peter Drucker*, Barcelona, Gestión 2000

Fernández García, Juan A. (2007) El código del caballero: liderazgo basado en valores. Accesible en: www.oei.es

Montero, A. (2013) Formación inicial de directivos. Accesible en: www.oei.es

Lucía Ceja (2013) Liderazgo transformacional: cómo despertar la pasión y el compromiso de los miembros de la siguiente generación. Accesible en: blog.iese.edu/.../**lider**azgo-transformacional-como-despertar-la-pasion-y-el - compromiso.

Página web institucional: *www.chanel.edu.pe*

ANEXOS
DE LA INVESTIGACIÓN

ANEXO Nº 01

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

Hablar de evolución del liderazgo es un tema bastante complejo debido a la amplitud de información.

El liderazgo ha evolucionado porque las teorías que lo intentan explicar también han ampliado sus perspectivas sobre la comprensión del hombre y del mundo.

Desde tiempos antiguos se ha buscado la solución a las múltiples interrogantes acerca del liderazgo. Así podemos recordar al gran pensador y maestro chino, Confucio, quien decía que el liderazgo es "una cualidad emergente que irradia del carácter y hace que otros se sientan compelidos a seguir al líder, basándose en un sentimiento de respeto y confianza". (Fernández, 2007: 3) A su vez, pueden distinguirse dos etapas: la primera enfatiza la perfección individual mediante la práctica y esto conlleva a una suma de esfuerzo que una persona superior nunca abandona. Y la segunda, se refiere a la armonía social producto de la conducta ejemplar.

El líder debe tener grandes aspiraciones, alcanzar el autocontrol y ser un modelo que hay que seguir.

Nuestro viaje en el tiempo para buscar un modelo de liderazgo nos llevará a un pasado remoto que un estudioso Kart Jasper denominó "Período Axial" (Fernández, 2007:1). Este escritor en su libro El origen y objetivo de la historia sitúa este período axial entre los años 800 y 200 a. C. durante este período surgieron grandes líderes espirituales que fueron y aún siguen siendo de gran importancia para la humanidad. Así podemos nombrar: Laozi, Zoroastro, Isaías, Elías, Homero, Parménides, Heráclito, Sócrates, Platón, Tucídides, Arquímedes, entre otros. Estos pensadores vivieron casi simultáneamente y aportaron grandes teorías acerca de su visión del hombre sobre el mundo.

Períodos posteriores podemos anotar a: Gorrochotegui ha planteado que la interrogante acerca de: ¿Quién es el hombre? no sólo atiende a cuestiones filosóficas, antropológicas y teológicas; sino que contribuye a clarificar la capacidad de liderazgo del mismo: el qué, cómo y para qué del liderazgo.

En la literatura actual acerca de liderazgo podemos encontrar diversas observaciones. Algunas de estas bastante novedosas y que ilustran el tema de manera global.

Para Covey (2005), el liderazgo es una "elección"; es decir, una forma de entender y tratar a las personas con las que se trabaja. Esta definición deja claro que hoy el concepto de líder no tiene el estilo vertical y "cortante" antiguo, sino que hace mención a sus capacidades y cualidades propias y únicas. Todo líder debe demostrar lo que es en todos los lugares y niveles de organización.

Así podemos decir que Luthe García (2006) afirma que lo que ha de enfatizarse hoy no es tanto la figura del director del grupo, sino la del grupo mismo dirigido: más que una persona, el liderazgo es una forma de trabajo en equipo.

Leider (2006) expresa que "el autoliderazgo es la esencia del liderazgo y, que, este se basa en conocerse a sí mismo y entender que los líderes del mundo cambiante necesitan hacer inventario de sus atributos personales (…)". (Gorrochotegui, 2010, 31)

El líder debe ser consciente de que el proceso de autoliderazgo es la esencia de todo cambio individual, de equipo y organizacional.

En marzo del año 2006, Administrate menciona características del pasado, los que en este momento consideraba actuales y las de los líderes del futuro.

ANEXO Nº 02

LA ESCUELA, ESPACIO DE INTERRELACIONES

La concepción de la escuela ha estado supeditada a diversos cambios a lo largo de su historia. Tales cambios responden a la diversidad de pensamiento en el hombre y su inconformidad, y siempre vigilante ente de conocimiento.

De acuerdo con ello puede definírsele siguiendo diferentes perspectivas (Lorenzo, 1994 citado por Gairín, 1996:39):

1. "Una institución resultado de procesos históricos complejos y nunca neutrales, ya que siempre han beneficiado a unos, desechando a otros".

2. Una construcción social; es decir, una organización pensada y construida por los grupos sociales en un momento determinado, lo que la hace cómplice de los grupos de poder.

3. Un espacio que cumple muchas funciones patentes o explícitas (educar, socializar, enseñar, orientar, preparar profesionalmente, culturizar, etc.) y otras ocultas (reproducción de clases sociales, dominación cultural de las clases dominantes).

4. La escuela es, primero, una institución social. Como la educación es un proceso social, la escuela es simplemente aquella forma de vida colectiva en la que están concentrados todos los medios que serán más efectivos para llevar al niño a participar de los recursos heredados de la raza y a hacer uso de sus propias capacidades para asumir los objetivos sociales. (Dewey, 1995)

La escuela está inmersa en los procesos de orden social, político, cultural, económico, entre otros porque todos ellos inciden en mayor o menor medida en el desenvolvimiento de la institución en la sociedad.

Una de las principales relaciones que mantiene la escuela es con el Estado y toda la carga legislativa que manifiesta. Por lo tanto, es de conocimiento que este manifiesta los contenidos curriculares básicos que toda escuela debe impartir; además, de la distribución de tiempo, metas y objetivos. Dentro de esta gama de aspectos, delimita su autonomía. Gairín (1996) lo dice de la siguiente manera: “ayuda a definir las metas o finalidades educativas que ha de seguir la escuela”.

Todo esta complejidad de escuela junto con sus diversos aspectos en el sistema educativo, social y cultural, la concretización de la visión y misión en un Proyecto Educativo Institucional que conduzca al logro de los objetivos, entre otros aspectos son las tareas que la comunidad educativa, guiada o liderada por el director o directora, debe cumplir y, para ello, es apremiante determinar cuáles son las estrategias y estilo o estilos de liderazgo que poseen los agentes educativos primarios para lograr el cumplimiento de los objetivos y la calidad de enseñanza a la cual aspiramos.

ANEXO Nº 03

CARACTERÍSTICAS Y RASGOS DE LOS LÍDERES

Al tratar la teoría de Bass y Burns nos encontramos con el modelo del liderazgo transformacional considerado como opuesto al transaccional, el cual es mucho más rutinario. El primer tipo de liderazgo logra muy gratos efectos sobre los subordinados pues opera sobre las bases motivacionales para lograr grandes resultados.

Los líderes elevan los deseos de logros y autodesarrollos de sus seguidores; además, promueven la confianza de los mismos. También, puede notarse el trabajo con los grupos y organizaciones de diverso tipo. (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), los líderes se constituyen como fuente de inspiración para su entorno, tratan individualmente a las personas de tal manera que se satisfaga sus necesidades y se les estimule intelectualmente.

Considerando lo anterior y siguiendo la perspectiva de Bernard Blass podemos rescatar lo siguiente:

El instrumento aplicado por Blass en 1985 fue denominado: “Cuestionario de Liderazgo multifactorial” y se aplicó a 198 oficiales estadounidenses. Su objetivo fue valorar el liderazgo transformacional de sus inmediatos superiores.

El resultado fue la puesta de manifiesto de tres factores fundamentales:

1. Liderazgo carismático e inspiracional
2. Estimulación intelectual
3. Consideración individual

Al respecto de lo expuesto Blass señala lo siguiente: “aunque los liderazgos carismáticos e inspiracionales no podían separarse del análisis, conceptualmente eran considerados como dos aspectos fuertemente relacionados pero diferentes en la conducta de liderazgo”. (Bass, 2000:336)

Bass (2000), también, anota acerca de las valoraciones de liderazgo, que los miembros del jurado habían juzgado como transaccionales, fueron clasificadas como refuerzo contingente positivo o negativo por el análisis factorial. Los resultados mostraron que el líder proporcionó recompensa contingencial; es decir, recompensa o promesa de recompensa a cambio de los requerimientos que los seguidores iban cumpliendo.

Asimismo, se observó que el líder pone en práctica la dirección por excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones o acción disciplinaria) para que aquellos que no hubieran conseguido cumplir los requerimientos lo lograran. (Blass, 2000)

En el ámbito educativo, el estudio llevado a cabo por Blass denominado: Liderazgo Multifactorial de Centros Docentes se divide en dos partes o aplicaciones: de los docentes y del director.

En la primera, los docentes evalúan la gestión del director y en la segunda, el director se autoevalúa con respecto a su propio estilo. Así, se obtiene una valoración contrastada de los tipos de liderazgo.

En las investigaciones realizadas por Pascual, en el año 1993, se consideran variables tales como: el carisma, estimulación intelectual y la consideración individual. Aunque ya Blass había contemplado la posibilidad de que el carisma “esté asociado con una combinación de estimulación intelectual y liderazgo inspiracional” (Bass, 1985 citado por Pascual, 1993: 69).

Existe un factor tomado y explicado por Pascual llamado: el liderazgo hacia arriba. Este hace referencia a las acciones realizadas por el líder en las que se muestra, del lado del profesorado, una actitud de defensa ante las entidades que administran y supervisan el hecho educativo.

Sean los estudios que se presentan con diversos instrumentos para obtener información, puede extraerse variadas conclusiones con elementos comunes y entre ellas destacar: “Los directores transformacionales despiertan en el profesorado confianza, admiración y respeto, les motivan a hacer más de lo que acostumbran e incluso lo que serían capaces de hacer” (Borrel - Severo, 2000: 480).

Así, podemos enfatizar en lo siguiente:

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones interpersonales entre los directores y los docentes.

Además, se le considera un poderoso estilo aplicado en muchas organizaciones que disfrutan o desean éxito. Los líderes transformacionales influyen en los empleados, proporcionando el ejemplo. Pueden inspirar a otros a alcanzar el éxito, fomentando la innovación y la creatividad.

Los agentes que implementan este estilo de liderazgo pueden hacer que los empleados trabajen juntos hacia un objetivo común. Están obsesionados con el logro de una meta o visión para su organización y lidera su grupo con pasión y entusiasmo.

Uno de los motivos que hace que los empleados fácilmente se unan es porque un administrador de transformación escucha sus sugerencias e incorpora sus ideas siempre que sea posible.

Algunos autores como James Burns (1978) y Bernard Bass (1985) presentan estilos muy marcados enfatizando perspectivas diferenciadas, ambos consideraron, en sentido amplio, que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en sus interrelaciones entre líderes y seguidores.

Percibimos el liderazgo transformacional desde una doble dinámica entre los niveles micro y macro. En el nivel micro influyen los procesos individuales mientras en el nivel macro influyen en la movilización del poder en función del cambio del sistema social y la reforma de la institución.

La idea de Burns consideró tanto a los líderes transformacionales como a sus seguidores sujetos que buscaban desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones del temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones. Así, la moralidad es importante en el proceso de mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el líder y sus seguidores.

De otro lado, Bernard Bass, citado por Yukl describió el liderazgo transformacional en términos del efecto del líder en los seguidores. Un líder puede transformar a sus seguidores.

Burns, citado por Gary Yukl (1989: 260), consideró que el liderazgo transformacional se vincula con los valores morales en forma positiva y con las necesidades de los seguidores. Para Bass, citado por Yukl (1989: 260), el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación, pero no se preocupa por los beneficios a favor de los seguidores.

De esta manera, puede decirse que líder transformacional es apasionado, enfocado en la misión, energético, entusiasta, que tiene

visión y lidera mediante el ejemplo. Está constantemente revisando su enfoque y el de los miembros de su equipo, asegurándose de que estén constantemente centrados en el objetivo del equipo. Se ve a sí mismo como uno del grupo, mezclándose con los empleados, trabajando con ellos y desarrollando relaciones que fortalecerán la unidad del profesorado y del personal.

Esta forma de liderazgo tiene un impacto altamente positivo en la cultura escolar, mejorando la moral y energizando el clima escolar.

Existen, también, otras concepciones en las características que presenta el liderazgo transformacional.

ANEXO Nº 04

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

Bass menciona las siguientes:

- Tienen alta autoestima; despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.

- En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración de sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante; mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.

- Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad siendo capaces de dirigirse internamente.

- Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para, a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas, articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.

- Dan estructura a los problemas para que sean fácilmente comprendidos.

Shamir (2004) agrega a las características del líder carismático su forma de involucrarse en la tarea, la realización de autosacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión, y en transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida.

Ello aumenta la identificación y admiración por él y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores.

EFECTOS DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

House (1977) desarrolló la teoría del líder carismático que define "carisma" en términos de sus efectos. Los cuales son los siguientes:

- Los líderes del equipo confían con exactitud en las creencias del líder.
- Similitud entre las creencias de los miembros del equipo con las del líder
- Aceptar al líder incondicionalmente
- Afecto y obediencia por el líder
- Identificación y emulación con el líder.
- Involucramiento emocional de los miembros del grupo con la misión.
- Aumento de objetivos de los miembros del equipo
- Los miembros del equipo tienen el sentimiento de que son capaces de contribuir a lograr la misión de la empresa.

ANEXO Nº 05

CARACTERÍSTICAS DE LA MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Bass (1990) menciona entre los componentes de la conducta de los líderes inspiracionales a los siguientes:

- **Dirección de significados.-** Confiere significados y definición al contexto otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo. A través del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos da a conocer a sus subordinados el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo.

- **Uso de símbolos**.- Los líderes utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios para justificar su existencia y las acciones que llevan a cabo como tales.

- **Manejo de impresión**.- Realizan acciones tendientes a crear y a mantener impresiones deseadas en los otros. Esas impresiones pueden afectar cuánto son estimados por los demás y, por lo tanto, cuánto éxito pueden tener al influenciarlos.

La mejor imagen de los líderes, es un requerimiento esencial para construir confianza de los seguidores en ellos.

- **Modelamiento de las expectativas de los seguidores**.- Crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para lograr los objetivos propuestos; es decir, crean metas razonables y son modelos de rol para sus subordinados, definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema.

EFECTOS DE LA MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Según Bass (1990) se observó correlación directa con mayor nivel de optimismo y cooperación de los seguidores, así como:

- Altos niveles de actividad
- Fuerte autoconfianza
- Determinación
- Sentido y pasión por la misión
- Mensajes positivos de metas alcanzables

De acuerdo con estas consideraciones tenemos que la clasificación a la cual atiende Leithwood, Begley y Cousins podemos ubicar el liderazgo tipo A en este apartado; puesto que enfatiza en las relaciones interpersonales y establece un clima de cooperación dentro de la escuela, una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos humanos.

Los directores que emplean este tipo de liderazgo estiman que es muy importante darle mayor sustento a las relaciones interpersonales y, en ello, fundamentan su actuar y el éxito de las mismas.

Habría que decir, además, que el éxito del trabajo se debe a que las relaciones entre los miembros de la comunidad son buenas y promueven el éxito en los proyectos que se ejecutan.

El liderazgo transformacional denomina a este rasgo Inspiración y reconoce que la actitud del líder está orientada a incentivar el optimismo, el entusiasmo y a aumentar la moral. Subraya la utilidad de aconsejar y preparar, al mismo tiempo, la visión de la organización.

Por todo ello, se resaltan las características: dar y recibir retroalimentación, de comunicarse abiertamente, de escucharse atentamente y de tener confianza mutua.

ANEXO Nº 06

CARACTERÍSTICAS DE LA ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

- **Reformulaciones**.- Puede hacer que los seguidores salgan de sus rutinas impulsándolos a reformular los problemas que necesitan solución. La actividad del líder es ayudar a focalizar algunos aspectos, ignorar los irrelevantes y crear un patrón que muestre la complejidad del tema en cuestión.

- **Inteligencia**.- Para ser eficiente debe mostrar habilidades intelectuales superiores a las del grupo. Así mismo, debe acompañarse de cierta flexibilidad y creatividad de pensamiento, de tal forma que lleve a una conducta experimental.

- **Símbolos e imágenes**.- Contribuye a la organización de la institución a través de la elaboración e interpretación de símbolos e imágenes. Esto se constituye como un marco de referencia externa.

EFECTOS DE LA ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Existen estudios que muestran que cuando la cohesión grupal es alta, la estimulación intelectual muestra correlaciones positivas con la consiguiente satisfacción de la organización. Sin embargo, cuando hay una fuerte necesidad de independencia del grupo se correlaciona de manera negativa: estrés y conflicto grupal.

Al analizar minuciosamente en qué consiste esta característica encontramos que presenta ciertos rasgos en común con el tipo de liderazgo instruccional.

Así, se proponen algunas cuestiones en materia educacional o académica puesto que está estrechamente ligado con la enseñanza eficaz.

Algunos estudiosos prefieren llamarlo liderazgo educacional o pedagógico.

Entre las características del liderazgo de estilo instruccional podemos nombrar y analizar las siguientes: "(…) visión de lo que pueden llegar a ser las escuelas, elevadas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, retroalimentación positiva y constructiva, uso eficaz del tiempo, recursos humanos y materiales, el seguimiento y evaluación continua del rendimiento colectivo de los alumnos". (Gary y Thomas, 1992:34)

Este tipo de liderazgo favorece la innovación, la autonomía en la escuela, otorga autoridad para el desarrollo de proyectos, programas y propuestas educativas. Asimismo, permite establecer las condiciones de actividad necesarias para alcanzar los objetivos necesarios y facilitar las actividades de promoción permanentes en lo que a enseñanza se refiere. En otras palabras, este tipo de liderazgo está centrado en la dimensión académica e innovadora de la escuela.

Estudios acerca de esta clase hay muchos, ante los cuales conviene analizarlos para poder extraer las características y producción de cada uno de ellos.

Para Leithwood, el liderazgo instruccional más apropiado o productivo es el propuesto por Hellinger, quien considera tres dimensiones a rescatar:

- **Definición de la meta de la escuela**. El director clarifica las metas de la escuela a partir de un análisis o proceso consensuado de las mismas.

- **Desarrollo de programas instruccionales**. Se presta especial atención a los trabajos de equipo de docente, a los programas curriculares, la distribución del tiempo, entre otros aspectos a considerar.

- **Promoción del buen clima escolar**. La cultura de la escuela se fundamenta en la participación y en el trabajo colectivo y colaborativo entre sus miembros.

Entre las estrategias empleadas por los directores con este tipo de liderazgo podemos nombrar: sugerencias, retroalimentación, formación, cuestionamiento, solicitud de consejo y opiniones. Estas estrategias fueron puestas en estudio por Blasé y Blasé (1988).

Con respecto a la primera estrategia habría que decir que con su puesta en marcha se fomenta la interacción entre el director y sus docentes. Esto favorece el desarrollo instruccional del docente y el aprendizaje de los educandos.

La retroalimentación está referida a las observaciones y / o evaluaciones de los docentes. Con ello se busca que los maestros evalúen y reflexionen acerca del propio proceso de enseñanza – aprendizaje.

De acuerdo con el desarrollo de esta estrategia se promueve un constructivismo crítico, se establecen comentarios centrados en la conducta en el aula, empleo de palabras de elogio en los diálogos formativos que mantienen con los profesores, valoración de las apreciaciones de los docentes y orientación de la retroalimentación tanto al desempeño docente como a los efectos que tienen en los estudiantes.

El tercer punto lo constituye la formación, la cual tiene efectos positivos en la reflexión del docente sobre la enseñanza y su desempeño profesional.

El director entra al aula y da clases modelos a los alumnos. El docente observa y, luego, se produce un diálogo entre el director y los alumnos acerca del desarrollo de la clase y los aspectos a rescatar de la misma.

Por último, el cuestionamiento y solicitud de consejo y opiniones. Con respecto al primero, los docentes se cuestionan acerca de lo que saben y sienten, y en relación al segundo, se pretende que el director mejore su liderazgo sobre la percepción que los demás agentes educativos tienen acerca de su desempeño. (Boleman y Deal, 1991).

Críticas acerca de la aplicación o ejercicio de este tipo de liderazgo existen muchas. Tales como, Leithwood (1994, citado por Bush, 2003:16) considera que no es adecuado porque sólo se centra en las tareas propias del aula y no hace cambios fundamentales en la organización. Sin embargo, no debemos desmerecerlo, puesto que se centra en cuestiones importantes para toda escuela: el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Blasé y Blasé considera que existe una característica importante a subrayar de parte de los docentes que es la visibilidad pues permite que los directivos interactúen con los docentes y estudiantes, y lleven a cabo diversas actividades de retroalimentación, reflexión y motivación de su práctica docente.

Por último, cabe precisar la apreciación que realiza Murphy (1990) al respecto de este tipo de liderazgo. Él expone que no es adecuado ni tan factible de llevar a cabo debido a las siguientes razones:

- El director está básicamente avocado a tareas administrativas más que a pedagógicas. Es decir, las tareas de índole macro son la prioridad para los cargos directivos como por ejemplo: las finanzas, la distribución del personal, la técnica, entre otras.

- La profesionalidad del director es una de los aspectos que se ha ganado dada su calidad en la enseñanza. Es difícil que acepte que su clase sea observada y en mucho menor grado si se trata de docentes de educación básica en el nivel secundaria.

Estas y otras razones son las que se exponen al respecto y bajo esta percepción se orienta el quehacer diario en la escuela.

En la misma línea de estudio se ubican los realizados por Blasé y Blasé. Para recabar la información necesaria y pertinente se han utilizado técnicas cuantitativas y cualitativas como son: cuestionarios, observaciones y entrevistas.

Blasé y Blasé realizó estudios con profesores y con directores que influían de manera positiva o negativa en la escuela. Aquí pudo identificarse cinco estrategias empleadas por los directores en relación con los profesores. Estas son: sugerencias, retroalimentación, formación, cuestionario, solicitud de consejo y opiniones.

Asimismo, encontramos estudios en España, los cuales se recogen en la documentación de Delgado (1989). Él analiza las posibilidades de implementación en la práctica. Aquí se emplea un cuestionario escala tipo Likert de 1 a 5 en el que los profesores expresan su acuerdo o desacuerdo con los enunciados propuestos a manera de afirmaciones.

El cuestionario aplicado tiene un alpha de Cronbach de 0.8607 coeficiente que expresa la tendencia que tienen todos los ítems del cuestionario a reflejar el mismo constructo subyacente.

De este modo, se recogen cinco dimensiones que de alguna manera fueron tratadas por Blasé y Blasé (1988) anteriormente:

a) Definición de Misión de la Escuela: El líder construye una visión colectiva de la escuela, establece y clarifica metas referidas a la enseñanza y realiza acciones que aseguren que cada uno comprenda y comparta las metas propuestas para bien de la comunidad educativa.

b) Desarrollo curricular: El líder pone especial cuidado en todas las variables organizativas que potencian o dificultan el trabajo en las aulas como: la coordinación curricular, horarios, inclusiones a grupos, equipos docentes, etc.

c) Desarrollo profesional: El líder orienta, asesora y apoya al profesorado en el desarrollo de los programas educativos, tanto curriculares como de orientación y de actividades extraescolares.

d) Clima de aprendizaje: El líder provee un clima positivo y ordenado de aprendizaje que genera una cultura propia sustentada sobre valores de participación y colaboración, permitiendo superar el trabajo aislado de los docentes.

e) Visibilidad: El líder se hace presente y visible en los pasillos de la escuela, visitas informales a las aulas, constante comunicación con los profesores y rápidas respuestas a los requerimientos. (Chamorro, 2005: 139)

Siguiendo el análisis de otra teoría acerca del liderazgo asumimos la de Leithwood, Begley y Cousins, quienes manifiestan que la tipología propuesta específicamente la del tipo B se establece que los directivos otorgan especial interés y preocupación al rendimiento académico de sus alumnos y a su bienestar.

Para lograr los objetivos propuestos manifiestan una actividad abierta con todos los organismos de la institución, la gestión de los recursos académicos; es decir, lo que compete al área de planificación de horarios, asignación académica, horas complementarias, entre otros aspectos; y del plano administrativo.

Por último, se establece que el liderazgo tipo C se enfatiza en el rendimiento intelectual pero asumido desde el punto de vista del docente. De esta manera, se tiene que el director se centra en el diseño de los programas académicos, la mejora de la competencia docente y el desarrollo de los procedimientos que aseguren su actuar exitoso en lo que a programas educativos se refiere.

Asimismo, reconoce que el buen caminar de las relaciones interpersonales permite lograr un mejor resultado de la actividad escolar.

La meta del director con este tipo de liderazgo es desarrollar actividades o procedimientos de tal manera que se promueva la mejora de los alumnos; sin embargo, “la meta no son los resultados en sí” (Murillo, 1999: 98).

Atendiendo a la teoría transformacional del liderazgo encontramos que este rasgo distintivo provoca en los seguidores la racionalidad para la resolución de problemas técnicos, de relaciones humanas y sus propios valores y actitudes; es decir, incrementa el grado de conciencia de los problemas, haciendo que a la vez se les analice desde otras perspectivas.

El líder estimula, en todos los niveles, la preocupación por los objetivos de la organización y los métodos para conseguirlos. Anima a airear los problemas, potencia la creatividad, la innovación, el riesgo calculado y la experimentación controlada.

ANEXO Nº 07

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

- **Hace uso de la comunicación informal individualizada.-** El líder observa a su subordinado como persona, más que como empleado; por ello, recuerda sus conversaciones anteriores y está consciente de sus necesidades.

- **Mantiene informados a sus subordinados.-** El líder se preocupa de que cada subordinado esté totalmente informado de lo sucede en la organización.

- **Trata diferencialmente a sus subordinados.-** El líder reconoce las necesidades, intereses y motivaciones de cada subordinado.

- **Aconseja a los seguidores.-** El líder posee la habilidad de ayudar a sus subordinados con sus problemas personales y profesionales, utilizando una escucha activa y efectiva, la cual se caracteriza por compartir experiencias personales, buscar solución a los problemas generando alternativas propias.

EFECTOS DE LA CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

La conducta del líder influye de manera positiva en el subordinado a través de la identificación con la organización, confianza, alta motivación y deseo de sacrificio.

ANEXO Nº 08

ASPECTOS ÉTICOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Mc Gregor Burns piensa que la ética es la forma de construir una relación transformadora a favor de ambos tanto del líder como del seguidor.

Considera que el liderazgo se transforma en moral elevando la aspiración ética de seguidor y líder teniendo en ambos un efecto trasformador (Echaniz 2001: 6).

Sin embargo, Bernard Bass no considera que el líder deba ser ético transformativo tomando como ejemplos al emperador romano Calígula o al dictador Mussolini; es decir, sólo dirigen los procesos de cambio sin importarles la condición moral de sus seguidores o las libertades individuales que deben respetar. En conclusión, no tienen en cuenta este componente esencial.

Asumiendo una posición estoica, el líder transformacional tiene valores morales basados en la ética personal desarrollando integridad en sus acciones y otorgando confianza personal a sus seguidores. Para poder decir que el liderazgo es legítimo, el líder transformacional posea una conducta moral sólida que le permite interrelacionarse con sus seguidores de una manera mucho más fluida y correcta.

El defecto del liderazgo transformacional es evitar una posición clara del líder por considerar relaciones de beneficio que no siempre tienen integridad para dicho fin o cometido. Es más, el líder transformador puede desarrollar la manipulación en sus seguidores a fin de persuadir a sus colaboradores que hagan lo que él o ella desean a favor de los intereses individuales.

El comentario de James Mc Gregor Burns no hace explícito el cómo se incrementa en forma artificial las necesidades y tampoco

especifica cuáles son dichas necesidades “negativas” aprovechadas por el líder. Sin embargo, consideramos que es evidenciable determinar cuándo ocurre la intervención del líder transformacional de manera transformativa o manipulativa en sus colaboradores.

Finalmente, el liderazgo transformacional desarrolla las potencialidades de los seguidores en beneficio del líder transformador, quien logra las metas de la institución.

ANEXO Nº 09

INSTRUMENTO 01:

CUESTIONARIO MULTIFACTOR 5X

Los elementos del liderazgo transformacional a considerar en nuestra investigación en el cuestionario MLQ 5X son los siguientes:

- **Influencia idealizada** permite expresarse de los líderes con respeto, como modelos de confianza, por lo que ostentan altos valores éticos y morales.

- **Motivación inspiracional.** La forma como se desenvuelven motiva e inspira a los seguidores. Se rescata el trabajo en equipo. Tanto los líderes como los seguidores manifiestan optimismo y entusiasmo, lo cual refleja una visión alentadora del futuro.

- **Estimulación intelectual.** Los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas ideas y no muestran miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común.

- **Consideración individualizada**. El líder está atento a las necesidades y diferencias de cada individuo. Dispone su ser integral para la actitud de escucha ante sus seguidores, busca desarrollar sus potencialidades e interactúa de manera diferenciada con cada uno de ellos.

ITEMS DEL CUESTIONARIO

TIPOS DE LIDERAZGO QUE MIDE	TEMA DE INTERÉS	ÍTEMS
Liderazgo Transformacional	Sub variable A1 Influencia idealizada	• Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes. (Ítem 6) Conducta • Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella. (Ítem 10) Atribuida. • Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber. (Ítem 14) Conducta • Va más allá de su propio interés por el bien del grupo. (Ítem 18). Atribuida. • Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar. (Ítem 21). Atribuida. • Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma. (Ítem 23). Conducta • Demuestra un sentido de autoridad y confianza. (Ítem 25). Atribuida. • Enfatiza la importancia de una misión común. (Ítem 34). Conducta

TIPOS DE LIDERAZGO QUE MIDE	TEMA DE INTERÉS	ÍTEMS
	Sub variable A 2 Motivación inspiracional	• Habla de forma optimista sobre el futuro. (Ítem 9) • Habla entusiastamen-te acerca de qué necesidades deben ser satisfechas. (Ítem 13) • Presenta una convincente visión del futuro. (Ítem 26) • Expresa confianza en que las metas serán cumplidas. (Ítem 36)
	Sub variable A3 Estimulación intelectual	• Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas. (Ítem 2) • Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas. (Ítem 8) • Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos. (Ítem 30) • Sugiere nuevas formas de completar el trabajo. (Ítem 32)
	Sub variable A4 Consideración individualizada	• Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. (Ítem 15) • Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.

TIPOS DE LIDERAZGO QUE MIDE	TEMA DE INTERÉS	ÍTEMS
		(Ítem 19) • Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros. (Ítem 29) • Me ayuda a mejorar mis capacidades. (Ítem 31)
Liderazgo transaccional	Sub variable B1 Recompensa Contingente	• Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos. (Ítem 1) • Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos. (Ítem 11) • Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivo. (Ítem 16) • Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas. (Ítem 35)
	Sub variable B 2 Dirección por Excepción Activa	• Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares). (Ítem 4) • Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas. (Ítem 22)

TIPOS DE LIDERAZGO QUE MIDE	TEMA DE INTERÉS	ÍTEMS
		• Hace un seguimiento de los errores detectados. (Ítem 24) • Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos. (Ítem 27)
Liderazgo Laissez Faire	Sub variable C1 Dirección por Excepción Pasiva	• No interviene hasta que los problemas se agravan. (Ítem 3) • Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir. (Ítem 12) • Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo". (Ítem 17) • Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar. (Ítem 20)
	Sub variable C 2 Dejar hacer	• Evita involucrarse cuando surgen temas importantes. (Ítem 5) • Esta ausente cuando se le necesita. (Ítem 7) • Evita tomar decisiones. (Ítem 28) • Se demora en responder

TIPOS DE LIDERAZGO QUE MIDE	TEMA DE INTERÉS	ÍTEMS
		los temas urgentes. (Ítem 33)
	Sub variable C 3 Esfuerzo extra	• Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto. (Ítem 39) • Aumenta mis deseos de tener éxito. (Ítem 42) • Incrementa mi esfuerzo y motivación. (Ítem 44)
	Sub variable C 4 Eficacia	• Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo. (Ítem 37) • Demuestra su autoridad. (Ítem 40) • Consigue que la organización sea eficiente. (Ítem 43) • Lidera un grupo que es efectivo. (Ítem 45)
	Sub variable C 5 Satisfacción	• Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias. (Ítem 38) • Trabaja conmigo de una forma satisfactoria. (Ítem 41)

Fuente: Martínez Contreras, Ysrael (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. En tesis para optar el magister.* Lima (Perú): Universidad Pontificia Universidad Católica Del Perú.

ANEXO Nº 10

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL

(MLQ-5S)

FORMULARIO PARA EL PERSONAL DE LA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Nombre del colegio: _____

Fecha: _____

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo del Director/a actual de su centro. Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima.

Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

La información proporcionada tiene una finalidad académica y será utilizada en una investigación sobre características del liderazgo en su contexto educativo.

Agradecemos de antemano su colaboración.

DATOS PERSONALES

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y del centro docente. Por favor, **marque con una "X"** la opción apropiada.

l. Tipo de Establecimiento

(1) Estatal

(2) Particular

2. Tipo de alumnado

(1) Masculino

(2) Femenino

(3) Mixto

3. Edad

(1) De 18 a 30 años

(2)De 31 a 40 años

(3) De 41 a 50 años

(4) De 51 a 60 años

(5) Más de 60 años

4. Sexo

(1) Masculino

(2) Femenino

5. Dedicación al Centro

(1) Jornada parcial

(2) Jornada completa

6. Su experiencia docente o no docente

(1) Menos de 1 año

(2) De 1 a 3 años

(3) De 4 a 7 años

(4) De 8 a 12 años

(5) Más de 13 años

7. Cargo

(1)Miembro del equipo de gestión (excluyendo al Director)

(2) Jefe/a de Depto. o área

(3) Profesor/a

(4) Otro

Instrucciones: Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una "X"** la alternativa seleccionada:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

MI DIRECTOR/A…

1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	0	1	2	3	4
2	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	0	1	2	3	4
3	No interviene hasta que los problemas se agravan.	0	1	2	3	4
4	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).	0	1	2	3	4
5	Evita involucrase cuando surgen temas importantes.	0	1	2	3	4
6	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	0	1	2	3	4
7	Está ausente cuando se le necesita.	0	1	2	3	4
8	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	0	1	2	3	4
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.	0	1	2	3	4
10	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	0	1	2	3	4
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	0	1	2	3	4
13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	0	1	2	3	4

14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	0	1	2	3	4
16	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	0	1	2	3	4
17	Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.	0	1	2	3	4
18	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	0	1	2	3	4
19	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	0	1	2	3	4
22	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	0	1	2	3	4
23	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	0	1	2	3	4
24	Hace un seguimiento de los errores detectados.	0	1	2	3	4
25	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	0	1	2	3	4
26	Presenta una convincente visión del futuro.	0	1	2	3	4
27	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.	0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	0	1	2	3	4
30	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	0	1	2	3	4

33	Se demora en responder los temas urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de una misión común.	0	1	2	3	4
35	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.	0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	0	1	2	3	4
37	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.	0	1	2	3	4
38	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.	0	1	2	3	4
39	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto.	0	1	2	3	4
40	Demuestra su autoridad.	0	1	2	3	4
41	Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42	Aumenta mis deseos de tener éxito.	0	1	2	3	4
43	Consigue que la organización sea eficiente.	0	1	2	3	4
44	Incrementa mi esfuerzo y motivación.	0	1	2	3	4
45	Lidera un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4

ANEXO Nº 11

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL

(MLQ-5S)

FORMULARIO PARA DIRECTOR

Nombre del colegio: _____

Fecha_____

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor, responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad académica y será utilizada en una investigación sobre características del liderazgo en su contexto educativo.

Agradecemos de antemano su colaboración.

DATOS PERSONALES

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y del centro docente. Por favor, **marque con una "X"** la opción apropiada.

l. Tipo de Establecimiento

(1) Estatal

(2) Particular

2. Tipo de alumnado

(1) Masculino

(2) Femenino

(3) Mixto

3. Edad

(1) De 18 a 30 años

(2)De 31 a 40 años

(3) De 41 a 50 años

(4) De 51 a 60 años

(5) Más de 60 años

4. Sexo

(1) Masculino

(2)Femenino

5. Dedicación al Centro

(1) Jornada parcial

(2) Jornada completa

6. Su experiencia docente

(1) Menos de 1 año

(2) De 1 a 3 años

(3) De 4 a 7 años

(4) De 8 a 12 años

(5) Más de 13 años

7: Tiempo en el cargo como Director del establecimiento

(1) Menos de 1 año

(2) De 1 a 3 años

(3) De 4 a 5 años

(4) De 6 a 8 años

(5) Más de 9 años

Instrucciones: Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por Usted. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una "X"** la alternativa seleccionada:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

YO COMO MI DIRECTOR/A…

1	Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos.	0	1	2	3	4
2	Proporciono a los demás formas nuevas de enfocar problemas.	0	1	2	3	4
3	No intervengo hasta que los problemas se agravan.	0	1	2	3	4
4	Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).	0	1	2	3	4
5	Evito involucrarme cuando surgen temas importantes.	0	1	2	3	4
6	Doy a conocer cuáles son mis valores y principios más importantes.	0	1	2	3	4
7	Estoy ausente cuando se me necesita.	0	1	2	3	4
8	Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas.	0	1	2	3	4
9	Hablo de forma optimista sobre el futuro.	0	1	2	3	4
10	Hago sentir a los demás orgulloso/a de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11	Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	0	1	2	3	4
12	Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir.	0	1	2	3	4
13	Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	0	1	2	3	4
14	Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	0	1	2	3	4
15	Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	0	1	2	3	4
16	Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	0	1	2	3	4
17	Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.	0	1	2	3	4

18	Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo.	0	1	2	3	4
19	Trato a los demás como individuos más que como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21	Me he ganado el respeto del profesorado.	0	1	2	3	4
22	Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas.	0	1	2	3	4
23	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo.	0	1	2	3	4
24	Hago un seguimiento de los errores detectados.	0	1	2	3	4
25	Demuestro un sentido de autoridad y confianza.	0	1	2	3	4
26	Presento una convincente visión del futuro.	0	1	2	3	4
27	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos.	0	1	2	3	4
28	Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes.	0	1	2	3	4
30	Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos.	0	1	2	3	4
31	Ayudo a los demás a mejorar mis capacidades.	0	1	2	3	4
32	Sugiero buscar nuevas formas de completar el trabajo.	0	1	2	3	4
33	Me demoro en responder los temas urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatizo la importancia de una misión común.	0	1	2	3	4
35	Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.	0	1	2	3	4
36	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.	0	1	2	3	4

37	Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los otros.	0	1	2	3	4
38	Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias.	0	1	2	3	4
39	Incito al resto a hacer más de lo que yo tenía previsto.	0	1	2	3	4
40	Soy efectivo en representar mi mayor autoridad a los demás.	0	1	2	3	4
41	Trabajo con el resto de una forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42	Aumento en los demás sus deseos de tener éxito.	0	1	2	3	4
43	Consigo que la organización sea eficaz.	0	1	2	3	4
44	Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación.	0	1	2	3	4
45	Lidero un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4

ANEXO Nº 12

DISEÑO E INSTRUMENTO DE LA ENTREVISTA GENERAL

I. Diseño

1) Propósito

a) Propósito de la entrevista: Recoger la opinión del personal docente sobre las características del liderazgo que posee el Director de su Institución Educativa.

b) Tipo de entrevista: semi - estructurada.

2) Listado de temas y el planteamiento de las cuestiones

TEMA DE INTERÉS	CUESTIONES
Autoridad del director	• ¿Cree Usted qué el Director tiene autoridad en la Institución Educativa? • ¿De qué manera se manifiesta esta autoridad?
Poder de convencimiento	• ¿De qué manera el Director le convence a usted para participar en la visión y misión de la Institución? • ¿Las propuestas del Director han sido acogidas? ¿Por qué?
Apoyo en el trabajo	• ¿Alguna vez el Director le ha sugerido estrategias o actividades para que usted realice mejor su trabajo? • ¿Cuáles han sido?
Asertividad del director	• ¿Qué cualidades aprecia usted en la persona del Director en cuanto a las relaciones interpersonales que establece en la Institución Educativa? • ¿Cómo describiría usted su relación con el Director?

Fuente: Tesis de Maestría titulada *"El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco"* de Ysrael Martínez Contreras.

(3) <u>Fuentes</u>: 58 profesionales (docentes y no docentes) distribuidos en los diversos ámbitos de la Institución Educativa.

(4) <u>Duración</u>: De 10 a 15 minutos por persona.

II. <u>Instrumento</u>: **GUIÓN DE ENTREVISTA**

- **TIPO** **:** Semi- estructurado
- **FUENTE** **:** Docentes y no docentes
- **DURACIÓN** **:** 10 - 15 minutos
- **FECHA** **:** Mes de _____ del 2015

<u>PRINCIPALES TEMAS</u>:

1. Autoridad del Director
2. Poder de convencimiento
3. Creatividad del Director para el trabajo
4. Asertividad del Director

PREGUNTAS:

Sobre las características de la autoridad del Director

- ¿Cree Usted qué el Director tiene autoridad en la Institución Educativa?
- ¿De qué manera se manifiesta esta autoridad?

Sobre el poder de convencimiento del Director

- ¿De qué manera el Director le convence a usted para participar en la visión y misión de la Institución?
- ¿Las propuestas del Director han sido acogidas? ¿Por qué?

Sobre el apoyo en el trabajo

- ¿Alguna vez el Director le ha sugerido estrategias o actividades para que usted realice mejor su trabajo? ¿Cuáles han sido?

Sobre la asertividad del Director

- ¿Qué cualidades aprecia usted en la persona del Director en las relaciones interpersonales que establece en la Institución Educativa?

- ¿Cómo describiría usted su relación con el Director?

ANEXO Nº 13

EDAD DE LOS DOCENTES CON VARIABLES

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire
Edad docente de 18 a 30 años	1,0	1,0	1,0
Edad docente de 31 a 40 años	3,8	3,8	3,8
Edad docente de 41 a 50 años	4,4	4,4	4,4
Edad docente de 51 a 60 años	3,0	3,0	3,0
Más de 60 años	1,0	1,0	1,0
Total	**62**	**62**	**62**

ANEXO Nº 14

EXPERIENCIA DOCENTE CON SUBVARIABLES

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire
De 4 a 7 años de experiencia	4,4	3,6	3,7
De 8 a 12 años de experiencia	3,8	3,3	3,9
Más de 13 años de experiencia	10,0	9,4	8,8
Total	**62**	**62**	**62**

Estadística	Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva	Deja hacer	Esfuerza extra	Eficacia	Satisfacción
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

ANEXO Nº 15

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS PARA VARIABLES Y SUBVARIABLES

Estadística	Influencia Idealizada	Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada	Recompenza contingente	Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva	Dejar hacer	Esfuerzo extra	Eficacia	Satisfacción
Media	15,0	20,7	14,7	14,0	14,0	14,7	12,4	12,4	12,4	20,7	12,4
Desviación típica	3,0	3,0	1,4	2,9	1,3	1,3	4,0	1,3	1,3	4,7	2,5
Mediana	4,5	1,5	10,5	10	10	8	8,5	7,5	5	2	7,5
Moda	1	0								0	
Mínimo	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
Máximo	49	50	28	31	30	36	39	38	38	55	35
Total	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

ANEXO Nº 16

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS PARA CADA VARIABLE

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUBVARIABLE A1 = INFLUENCIA IDEALIZADA

Estadística	Ítem 6	Ítem 10	Ítem 14	Ítem 18	Ítem 21	Ítem 23	Ítem 25	Ítem 34
Media	15,5	12,4	20,7	12,4	15,5	15,5	15,5	12,4
Desviación típica	19,7	14,1	21,1	12,0	17,3	15,6	18,4	17,7
Mediana	4	7	1	5	6	3	4	5
Moda		1	0	3		3		1
Mínimo	0	1	0	3	0	0	0	1
Máximo	47	34	49	27	42	37	44	43
Total	62	62	62	62	62	62	62	62

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUBVARIABLE A2 = MOTIVACIÓN INSPIRACIONA

Estadística	Ítem 9	Ítem 13	Ítem 26	Ítem 36
Media	31,0	15,5	20,7	15,5
Desviación típica	21,7	16,1	21,1	16,4
Mediana	0	2	1	7
Moda	0		0	
Mínimo	0	0	0	0
Máximo	50	35	49	40
Total	62	62	62	62

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUBVARIABLE A3 = ESTIMULACIÓN INTELECTUAI

Estadística	Ítem 2	Ítem 8	Ítem 30	Ítem 32
Media	12,4	15,5	15,5	15,5
Desviación típica	10,0	13,2	11,8	12,6
Mediana	13	7	11	10
Moda				
Mínimo	2	0	0	0
Máximo	25	28	26	26
Total	62	62	62	62

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUBVARIABLE A4 = CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Estadística	Ítem 15	Ítem 19	Ítem 29	Ítem 31
Media	12,4	12,4	15,5	15,5
Desviación típica	13,2	6,8	10,4	12,5
Mediana	6	13	14	7
Moda				
Mínimo	1	5	0	0
Máximo	30	22	25	31
Total	62	62	62	62

LIDERAZGO TRANSACCIONAL: SUBVARIABLE B1 = RECOMPENSA CONTINGENTE

Estadística	Ítem 1	Ítem 11	Ítem 16	Ítem 35
Media	12,4	12,4	15,5	15,5
Desviación típica	9,0	10,6	11,3	12,0
Mediana	16	10	10	7
Moda				
Mínimo	2	2	0	0
Máximo	23	25	26	30
Total	62	62	62	62

LIDERAZGO TRANSACCIONAL: SUBVARIABLE B2= DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA

Estadística	Ítem 4	Ítem 22	Ítem 24	Ítem 27
Media	12,4	15,5	15,5	15,5
Desviación típica	13,7	15,2	15,5	12,6
Mediana	11	6	4	10
Moda				
Mínimo	1	0	0	0
Máximo	35	36	35	27
Total	62	62	62	62

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIABLE C1 = DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA

Estadística	Ítem 3	Ítem 12	Ítem 17	Ítem 20
Media	12,4	12,4	12,4	12,4
Desviación típica	5,9	13,1	15,1	10,5
Mediana	10	7	7	11
Moda				
Mínimo	7	1	2	4
Máximo	22	34	39	30
Total	62	62	62	62

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIABLE C2 = DEJAR HACER

Estadística	Ítem 5	Ítem 7	Ítem 28	Ítem 33
Media	12,4	12,4	12,4	12,4
Desviación típica	12,1	14,9	13,5	12,3
Mediana	7	8	9	7
Moda	7			
Mínimo	6	1	3	4
Máximo	34	38	36	34
Total	62	62	62	62

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIBLE C3 = ESFUERZO EXTRA

Estadística	Ítem 39	Ítem 42	Ítem 44
Media	12,4	12,4	12,4
Desviación típica	13,4	13,3	15,5
Mediana	5	9	5
Moda			
Mínimo	2	1	1
Máximo	33	34	38
Total	62	62	62

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIABLE C4 = EFICACIA

Estadística	Ítem 37	Ítem 40	Ítem 43	Ítem 45
Media	20,7	20,7	20,7	20,7
Desviación típica	12,9	23,9	19,7	21,0
Mediana	11	1	2	2
Moda	0	0	0	0
Mínimo	0	0	0	0
Máximo	28	55	46	49
Total	62	62	62	62

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIABLE C5 = SATISFACCIÓN

Estadística	Ítem 38	Ítem 41
Media	12,4	12,4
Desviación típica	15,1	11,5
Mediana	4	11
Moda	1	
Mínimo	1	0
Máximo	35	29
Total	62	62

ANEXO Nº 17

CUADRO RESUMEN DE VARIABLES Y SUBVARIABLES

Grado de satisfacción	A1		A2		A3		A4		B1		B2		C1		C2		C3		C4		C5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	6	1,2	0	0,0	5	2,0	10	4,0	5	2,0	2	0,8	117	47,2	142	57,3	4	2,2	1	0,4	1	0,8
1	11	2,2	3	1,2	5	2,0	14	5,6	16	6,5	4	1,6	46	18,5	41	16,5	8	4,3	0	0,0	5	4,0
2	34	6,9	9	3,6	41	16,5	40	16,1	43	17,3	33	13,3	40	16,1	26	10,5	19	10,2	15	6,0	15	12,1
3	122	24,6	62	25,0	98	39,5	89	35,9	80	32,3	79	31,9	28	11,3	23	9,3	50	26,9	59	23,8	39	31,5
4	323	65,1	174	70,2	99	39,9	95	38,3	104	41,9	130	52,4	17	6,9	16	6,5	105	56,5	173	69,8	64	51,6
Total	496	100	248	100	248	100	248	100	248	100	248	100	248	100	248	100	186	100	248	100	124	100

ANEXO Nº 18

CUADRO DE FRECUENCIA DE VARIABLES Y SUBVARIABLES

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUBVARIABLE A1 = INFLUENCIA IDEALIZADA

Nº	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		0	1	2	3	4
06	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	0	1	4	10	47
10	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él / ella.	1	1	7	19	34
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	1	0	0	12	49
18	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	3	3	5	24	27
21	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	0	1	6	13	42
23	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	0	3	3	19	37
25	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	0	1	4	13	44
34	Enfatiza la importancia de una misión común.	1	1	5	12	43
	0=Nunca; 1=Raras veces; 2=Algunas veces; 3=Bastante a menudo; 4= Siempre					
	Media	0,75	1,375	4,25	15,25	40,38
	Desviación estándar	1,035	1,061	2,121	4,833	7,289

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUBVARIABLE A1 = INFLUENCIA IDEALIZADA	f	%
Nunca	6	1,2
Raras veces	11	2,2
Algunas veces	34	6,9
Bastante a menudo	122	24,6
Siempre	323	65,1
TOTAL	**496**	**100**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUBVARIABLE A2 = MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	f	%
Nunca	0	0,0
Raras veces	3	1,2
Algunas veces	9	3,6
Bastante a menudo	62	25,0
Siempre	174	70,2
TOTAL	248	100

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUBVARIABLE A2 = MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Nº	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		0	1	2	3	4
09	Habla de forma optimista sobre el futuro.	0	0	0	12	50
13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	0	2	1	24	35
26	Presenta una convincente visión de futuro.	0	0	1	12	49
36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	0	1	7	14	40
	0=Nunca; 1=Raras veces; 2=Algunas veces; 3=Bastante a menudo; 4=Siempre					
	Media	0	0,75	2,25	15,5	43,5
	Desviación estándar	0	0,957	3,202	5,745	7,234

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUBVARIABLE A3 = ESTIMULACIÓN INTELECTUAL						
Nº	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		0	1	2	3	4
02	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	2	3	13	25	19
08	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	2	0	7	25	28
30	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	0	2	11	23	26
32	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	1	0	10	25	26
	0=Nunca; 1=Raras veces; 2=Algunas veces; 3=Bastante a menudo; 4=Siempre					
	Media	1,25	1,25	10,25	24,5	24,75
	Desviación estándar	0,957	1,5	2,5	1	3,948

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUBVARIABLE A3 = ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	f	%
Nunca	5	2,0
Raras veces	5	2,0
Algunas veces	41	16,5
Bastante a menudo	98	39,5
Siempre	99	39,9
TOTAL	**248**	**100**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUBVARIABLE A4 = CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	f	%
Nunca	10	4,0
Raras veces	14	5,6
Algunas veces	40	16,1
Bastante a menudo	89	35,9
Siempre	95	38,3
TOTAL	**248**	**100**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUBVARIABLE A4 = CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Nº	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	1	2	6	23	30
19	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	5	7	13	22	15
29	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	4	0	14	25	19
31	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	0	5	7	19	31
	0=Nunca; 1=Raras veces; 2=Algunas veces; 3=Bastante a menudo; 4=Siempre					
	Media	2,5	3,5	10	22,25	23,75
	Desviación estándar	2,38	3,109	4,082	2,5	7,974

	LIDERAZGO TRANSACCIONAL: SUBVARIABLE B1 = RECOMPENSA CONTINGENTE					
Nº	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		0	1	2	3	4
01	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	2	4	16	17	23
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	3	2	10	22	25
16	Establece los incentivos relacionados con la consecución de un objetivo.	0	4	10	22	26
35	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.	0	6	7	19	30
	0=Nunca;1=Raras veces; 2=Algunas veces; 3= Bastante a menudo; 4= Siempre					
	Media	1,25	4	10,75	20	26
	Desviación estándar	1,5	1,633	3,775	2,449	2,944

LIDERAZGO TRANSACCIONAL: SUBVARIABLE B1 = RECOMPENSA CONTINGENTE	f	%
Nunca	5	2,0
Raras veces	16	6,5
Algunas veces	43	17,3
Bastante a menudo	80	32,3
Siempre	104	41,9
TOTAL	**248**	**100**

LIDERAZGO TRANSACCIONAL: SUBVARIABLE B2= DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA	f	%
Nunca	2	0,8
Raras veces	4	1,6
Algunas veces	33	13,3
Bastante a menudo	79	31,9
Siempre	130	52,4
TOTAL	**248**	**100**

LIDERAZGO TRANSACCIONAL: SUBVARIABLE B2= DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA

Nº	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		0	1	2	3	4
04	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores c	2	1	13	11	35
22	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	0	1	6	19	36
24	Hace un seguimiento de los errores detectados.	0	1	4	22	35
27	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.	0	1	10	27	24

0=Nunca; 1=Raras veces; 2=Algunas veces;3=Bastante a menudo;4=Siempre

Media	0,5	1	8,25	19,75	32,5
Desviación estándar	1	0	4,031	6,702	5,686

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIABLE C1 = DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA						
Nº	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		0	1	2	3	4
03	No interviene hasta que los problemas se agravan.	14	10	22	7	9
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	34	15	7	5	1
17	Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo".	39	9	7	5	2
20	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.	30	12	4	11	5
	0 = Nunca; 1= Raras veces; 2 = Algunas veces; 3 = Bastante a menudo; 4 = Siempre					
	Media	29,25	11,5	10	7	4,25
	Desviación estándar	10,81	2,646	8,124	2,828	3,594

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIABLE C2 = DEJAR HACER	f	%
Nunca	142	57,3
Raras veces	41	16,5
Algunas veces	26	10,5
Bastante a menudo	23	9,3
Siempre	16	6,5
TOTAL	**248**	**100**

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIABLE C1 = DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA	f	%
Nunca	117	47,2
Raras veces	46	18,5
Algunas veces	40	16,1
Bastante a menudo	28	11,3
Siempre	17	6,9
TOTAL	**248**	**100**

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIABLE C2 = DEJAR HACER

Nº	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		0	1	2	3	4
05	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.	34	8	7	7	6
07	Esta ausente cuando se le necesita.	38	12	8	1	3
28	Evita tomar decisiones.	36	10	4	9	3
33	Se demora en responder los temas urgentes.	34	11	7	6	4

0=Nunca; 1=Raras veces; 2=Algunas veces; 3= Bastante a menudo; 4=Siempre

Media	35,5	10,25	6,5	5,75	4
Desviación estándar	1,915	1,708	1,732	3,403	1,414

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIBLE C3 = ESFUERZO EXTRA

Nº	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		0	1	2	3	4
39	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto.	2	3	5	19	33
42	Aumenta mis deseos de tener éxito.	1	3	9	15	34
44	Incrementa mi esfuerzo y motivación.	1	2	5	16	38
	0=Nunca; 1=Raras veces: 2=Algunas veces; 3 = Bastante a menudo; 4 = Siempre					
	Media	1,333	2,667	6,333	16,67	35
	Desviación estándar	0,577	0,577	2,309	2,082	2,646

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIBLE C3 = ESFUERZO EXTRA	f	%
Nunca	4	2,2
Raras veces	8	4,3
Algunas veces	19	10,2
Bastante a menudo	50	26,9
Siempre	105	56,5
TOTAL	**186**	**100**

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIABLE C4 = EFICACIA	f	%
Nunca	1	0,4
Raras veces	0	0,0
Algunas veces	15	6,0
Bastante a menudo	59	23,8
Siempre	173	69,8
TOTAL	**248**	**100**

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIABLE C4 = EFICACIA

Nº	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		0	1	2	3	4
37	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.	0	0	11	28	23
40	Demuestra su autoridad.	1	0	0	6	55
43	Consigue que la organización sea eficiente.	0	0	2	14	46
45	Lidera un grupo que es efectivo.	0	0	2	11	49

0=Nunca; 1 = Raras veces; 2 = Algunas veces; 3 = Bastante a menudo; 4 = Siempre

Media	0,25	0	3,75	14,75	43,25
Desviación estándar	0,5	0	4,924	9,43	14,01

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIABLE C5 = SATISFACCIÓN	f	%
Nunca	1	0,8
Raras veces	5	4,0
Algunas veces	15	12,1
Bastante a menudo	39	31,5
Siempre	64	51,6
TOTAL	**124**	**100**

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: SUBVARIABLE C5 = SATISFACCIÓN

Nº	Indicadores	Grado de Satisfacción				
		0	1	2	3	4
38	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.	1	1	4	21	35
41	Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.	0	4	11	18	29

Leyenda: 1 Muy satisfecho. 2 Insatisfecho. 3 Ni satisfecho ni insatisfecho. Satisfecho. Muy satisfecho.

Media	0,5	2,5	7,5	19,5	32
Desviación estándar	0,707	2,121	4,95	2,121	4,243

ANEXO Nº19
PROCESAMIENTO DE LAS ENTREVISTAS

Para realizar el procesamiento de la información se transcribieron las entrevistas del personal a textos de Word.

ENTREVISTAS	CARGO	MUJER	VARÓN
ENTREVISTA 01	PSICÓLOGA	PSM1	
ENTREVISTA 02	PSICOPEDAGOGA	PSPM2	
ENTREVISTA 03	COORDINADORA	CM1	
ENTREVISTA 04	DOCENTE DE SECUNDARIA	PSM1	
ENTREVISTA 05	DOCENTE DE SECUNDARIA	PSM2	
ENTREVISTA 06	DOCENTE DE SECUNDARIA	PSM3	
ENTREVISTA 07	DOCENTE DE SECUNDARIA	PSM4	
ENTREVISTA 08	DOCENTE DE SECUNDARIA	PSM5	
ENTREVISTA 09	DOCENTE DE SECUNDARIA	PSM6	
ENTREVISTA 10	DOCENTE DE SECUNDARIA	PSM7	
ENTREVISTA 11	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM1	
ENTREVISTA 12	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM2	
ENTREVISTA 13	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM3	
ENTREVISTA 14	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM4	
ENTREVISTA 15	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM5	

ENTREVISTAS	CARGO	MUJER	VARÓN
ENTREVISTA 16	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM6	
ENTREVISTA 17	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM7	
ENTREVISTA 18	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM8	
ENTREVISTA 19	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM9	
ENTREVISTA 20	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM10	
ENTREVISTA 21	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM11	
ENTREVISTA 22	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM12	
ENTREVISTA 23	DOCENTE DE PRIMARIA	PPM13	
ENTREVISTA 24	DOCENTE DE INICIAL	PIM1	
ENTREVISTA 25	DOCENTE DE INICIAL	PIM2	
ENTREVISTA 26	DOCENTE DE INICIAL	PIM3	
ENTREVISTA 27	AUXILIAR DE EDUCACIÓN	PAM1	
ENTREVISTA 28	AUXILIAR DE EDUCACIÓN	PAM2	
ENTREVISTA 29	AUXILIAR DE EDUCACIÓN	PAM3	
ENTREVISTA 30	DIRECTOR DE ESTUDIOS		PDV1
ENTREVISTA 31	COORDINADOR ACADÉMICO		CV1
ENTREVISTA 32	COORDINADOR ACADÉMICO		CV2
ENTREVISTA 33	COORDINADOR ACADÉMICO		CV3
ENTREVISTA 34	COORDINADOR ACADÉMICO		CV4

ENTREVISTAS	CARGO	MUJER	VARÓN
ENTREVISTA 35	COORDINADOR ACADÉMICO		CV5
ENTREVISTA 36	COORDINADOR ACADÉMICO		CV6
ENTREVISTA 37	DOCENTE DE SECUNDARIA		PSV1
ENTREVISTA 38	DOCENTE DE SECUNDARIA		PSV2
ENTREVISTA 39	DOCENTE DE SECUNDARIA		PSV3
ENTREVISTA 40	DOCENTE DE SECUNDARIA		PSV4
ENTREVISTA 41	DOCENTE DE SECUNDARIA		PSV5
ENTREVISTA 42	DOCENTE DE SECUNDARIA		PSV6
ENTREVISTA 43	DOCENTE DE PRIMARIA		PPV1
ENTREVISTA 44	DOCENTE DE PRIMARIA		PPV2
ENTREVISTA 45	DOCENTE DE PRIMARIA		PPV3
ENTREVISTA 46	DOCENTE DE PRIMARIA		PPV4
ENTREVISTA 47	DOCENTE DE PRIMARIA		PPV5
ENTREVISTA 48	ASISTENTE DE DIRECCIÓN		ADV1
ENTREVISTA 49	BIBLIOTECARIO		BV1
ENTREVISTA 50	RESPONSABLE DE INFORMÁTICA		AIV1
ENTREVISTA 51	CONTADOR		CPCV1
ENTREVISTA 52	INSTRUCTOR I.P.M.		IIV1
ENTREVISTA 53	TESORERO		TV1

ENTREVISTAS	CARGO	MUJER	VARÓN
ENTREVISTA 54	ENTRENADOR DEPORTIVO		EDV1
ENTREVISTA 55	PERSONAL DE MANTENIMIENTO		MV1
ENTREVISTA 56	PERSONAL DE MANTENIMIENTO		MV2
ENTREVISTA 57	PERSONAL DE MANTENIMIENTO		MV3
ENTREVISTA 58	RESPONSABLE AGRÍCOLA		AAV1
TOTAL	**58 TRABAJADORES**	**29 MUJERES**	**29 VARONES**

UNIDAD DE REGISTRO.-

- Las respuestas se organizaron por categorías según consta en la plantilla seleccionada y presentada.
- Los datos se rganizaron por categorías, tal como consta en la transcripción de los aspectos relevantes de las entrevistas.
- Los temas que se abordaron fueron: de autoridad del director, poder de convencimiento, apoyo en el trabajo del director y trato personal al docente.

AUTORIDAD DEL DIRECTOR	AUTORIDAD DEL DIRECTOR
"Liderando, siendo modelo y ejemplo de disciplina". (PSM1)	"La manifiesta porque se preocupa para que sus docentes, administrativos y de servicio crezcan personal y profesionalmente". (PSM1)
"A través del liderazgo pedagógico". (PSPM2)	"Al determinar responsabilidades y organización de actividades". (PSM2)
"En su actuar es coherente con lo que dice y hace: • Delante de los alumnos. • Cuando se dirige al personal docente y no docente". (CM1)	"Cita a reuniones e indica la actividad que tenemos que realizar, envía documentos para organizar mejorar las funciones, organización". (PSM3)

AUTORIDAD DEL DIRECTOR	AUTORIDAD DEL DIRECTOR
“En el liderazgo para el logro de los objetivos comunes”. (PSM4)	“Presencia, normas, autorizaciones y actividades diarias”. (PSM5)
“A través de su capacidad de organización y liderazgo”. (PSM6)	
“A través de su liderazgo, competencia y habilidades interpersonales”. (PPM1)	“En la forma de dirigir y organizar a la Institución”. (PPM2)
“Dando a conocer los objetivos que debemos lograr por el bien de la Institución e inculcándonos a ser mejores personas cada día”. (PPM3)	“Dirigiendo acertadamente a la Institución, siendo un líder”. (PPM4)
“En las diferentes acciones que debemos cumplir, en el respeto hacia su persona”. (PPM5)	“Enseñando con el ejemplo y siendo coherente con lo que dice y realiza o ejecuta”. (PPM6)
“En la manera de organizar y saber gestionar sobre lo que se propone”. (PPM7)	“Por el liderazgo y la forma de solucionar un problema que se presenta. Sabe y tiene sus ideas claras”. (PPM8)
“Cuando designa un trabajo (acción) y todo el personal lo cumple en el tiempo esperado”. (PPM9)	“Manteniendo a la Institución bien organizada, con normas, reglamentos y haciendo que se cumplan. Es un líder positivo”. (PPM10)
“Enseñándonos las reglas de nuestra Institución y las normas que se manejan y trabajan”. (PPM11)	“Dirige a todos los docentes y alumnos as su cargo de forma correcta. Siempre hace que se cumplan las actividades así como el trabajo diario. Su presencia indica su autoridad”. (PPM12)
“Liderando un grupo a través de valores”. (PPM13)	“Se manifiesta porque sabe llegar a sus docentes de manera democrática y porque cumple lo que dice.” (PIM1)

AUTORIDAD DEL DIRECTOR	AUTORIDAD DEL DIRECTOR
“En la posición de su cargo y en la dirección que lleva con los alumnos y personal docente”. (PIM2)	“Liderando en la comunidad educativa”. (PIM3)
“Observando que la organización de este centro sea satisfactoria para bien de la comunidad educativa”. (PAM1)	“Comprometiéndome a que la organización sea siempre mejor”. (PAM2)
“Organizando al personal educativo para que cumpla la misión y la visión institucional”. (PAM3)	

PODER DE CONVENCIMIENTO	PODER DE CONVENCIMIENTO
“Es perseverante en el cumplimiento de sus funciones y sus productos. Sí. Es coherente con el desarrollo institucional. (PSM1)	“Hace observar una misión trascendental de la tarea realizada. Sí acojo propuestas porque son viables de ejecutar y apoyo en las innovaciones pedagógicas”· (PSPM2)
“Al exponer las expectativas y proyectos del colegio a futuro. Concientizando de que el trabajo y éxito del colegio debe ser de todos los trabajadores”. Lo que propone siempre es buscando el bienestar y éxito del colegio y de sus miembros. (CM1)	“Me convence porque él se ha encargado de explicarnos y tomar conciencia de la importancia de estos elementos en nuestro colegio. Podría decir que sí porque tenemos claro que trabajando en equipo lograremos las metas propuestas”. (PSM1)
“A través de reuniones de motivación, se involucra en el trabajo precisando la importancia del mismo. (…) logro de la calidad educativa y al éxito de la Institución Educativa”. (PSM2)	“Utiliza estrategias para que todos puedan participar en la elaboración de la misión y visión. Las propuestas son para superarnos profesionalmente”. (PSM3)

PODER DE CONVENCIMIENTO	PODER DE CONVENCIMIENTO
"Recordando siempre el contexto, la historia de la Institución y los retos actuales. (…) siempre va en busca del bien institucional". (PSM4)	"No me convence, simplemente muestra lo que es bueno y se acepta por el bien de la Institución. (…) por el bien de todos. (PSM5)
"Hace notar su identificación con la Institución Educativa y la claridad de los objetivos. (…) son claras y precisas para el logro de los objetivos". (PSM6)	"A través de la forma holística en que se manifiesta el quehacer educativo y que promueve la integración para el cumplimiento de los objetivos institucionales". (PPM1)
"A través de capacitaciones durante los miércoles pedagógico. (…) son propuestas que se plantean en favor de los alumnos, docentes y padres de familia". (PPM2)	"Expresando en las reuniones la misión y la visión del colegio y lo que debemos cumplir para lograr esos objetivos. (…) ayudan a encaminar las metas trazadas por el bien de nuestros alumnos". (PPM3)
"Cuando él forma parte del trabajo y motiva a trabajar en equipo. (…) no se dan como una imposición". (PPM4)	"Con el ejemplo diario a través de sus acciones. (…) buscan un bien común". (PPM5)
"Observando que se interesa por cumplir con cada uno de los aspectos estipulados. (…) nos ayuda a crecer como personas o profesionales". (PPM6)	"Motivando y promoviendo que como integrante de la comunidad deba conocer lo nuestro" (PPM7).
"Motivando a involucrarse en la tarea educativa y ser cada día mejor. Buscando la mejora para toda la comunidad educativa. (…) siempre son emprendedores y buscan el bien de todos". (PPM8)	"A través de sus reuniones o entrevistas anunciando qué lograremos cuando ayudamos a cumplir la visión y misión de la Institución. (…) tienen coherencia y lógica. Además, son por el bien del docente, alumno y de la Institución".

PODER DE CONVENCIMIENTO	PODER DE CONVENCIMIENTO
	(PPM9)
"Es una persona bien preparada que sabe dirigirse o apuntar a los objetivos de la Institución. (…) son propuestas buenas, mejoras para el colegio". (PPM10)	"(…) nuevos proyectos y metas que se han propuesto porque son para el beneficio de nuestra Institución". (PPM11)
"Buscando la mejora no sólo para la Institución sino como personas, también. Participando en la formación de cada uno de nuestros estudiantes. (…) siempre está buscando lo mejor para la Institución pero, también para los alumnos y docentes". (PPM12)	"Con la visión de que nuestros estudiantes sean mejores cada día. (…) trabajamos en equipo para el bien de la Institución". (PPM13)
"Nos concientiza para ser mejores a como somos y adónde queremos llegar. (…) apuntamos a ser mejores como personas". (PIM1)	"Mediante el diálogo permanente con todo el personal. (…) se han trabajado en grupo de acuerdo con las necesidades". (PIM2)
"Cuando nos expone, explica y hace reflexionar en el trabajo de día a día. (…) expone a consulta y debate". (PIM3)	"Analizando y reflexionando en las reuniones el presente y futuro del plantel. (…) se refieren al bien común". (PAM1)
"Pensando en el futuro de la Institución y a proyectarnos en ella. (…) es convincente y es por el bien de todos". (PAM2)	"Dando opiniones que son escuchadas y tenidas en cuenta. (…) por la reglas establecidas por la Institución". (PAM3)

APOYO EN EL TRABAJO	APOYO EN EL TRABAJO
"Motivación, cambio y confianza". (PSM1)	"Casi siempre sugiere estrategias como: Involucrar a todos los docentes y alumnos. Hacer partícipes a los padres de familia. Enfatiza en la evaluación". (PSPM2)
✓ "La forma de organización y gestión laboral. ✓ Cómo liderar y acompañar a los docentes. ✓ Cómo dirigirnos a los estudiantes y padres de familia". (CM1)	"Por ejemplo, cuando he tenido alguna situación problemática en relación a la tarea de tutoría". (PSM1)
"(…) el tema tutorial (liderazgo). Relación con alumnos y padres de familia". (PSM4)	"En temas de liderazgo personal". (PSM5)
"Es un líder porque se involucra en todas las actividades. Mi relación es de respeto". (PSM6)	"El trabajo realizado debe ser para Dios. - Tratar de cumplir responsablemente las actividades para mejorar el rendimiento de nuestros estudiantes". (PPM1)
"Dialogar con padres de familia cuyos hijos poseen bajo rendimiento académico y con problemas de conducta". (PPM2)	"Trato con los padres de familia y evaluación de los aprendizajes. Siempre lo hace en general para que todos podemos asumir las responsabilidades". (PPM3)
"Capacitación sobre tutoría, de acuerdo a las necesidades y a la problemática". (PPM4)	"Trabajo en equipo". (PPM5)
"Siempre da pautas para encaminarnos profesionalmente. Tocar a fondo la formación de los niños, padres de familia y de uno mismo: "*Si el Señor no construye la casa, en vano se cansan los*	"Respecto a temas de Tutoría, Acreditación, entre otros". (PPM8)

albañiles”. (PPM7)	
“Trabajo en equipo – apoyo mutuo. Leer. Actualizarse y capacitarse”. (PPM9)	“Son muchas indicaciones, propuestas que nos han dado en general y particularmente. Una de ellas es la capacitación y/o actualización para mejorar nuestra enseñanza”. (PPM10)
“Siempre cumplir con el horario de trabajo, llegar temprano, cumplir con las normas y reglas del colegio”. (PPM11)	“Actividades de aprendizaje con alumnos de bajo rendimiento académico (Planes de mejora). Proyectos, módulos para los estudiantes en las áreas de Matemática y Comunicación (seguimiento)”. (PPM12)
“Las sugerencias te hacen mejor cada día. (…) en la tarea docente”. (PPM13)	“Trabajar en equipos y formar líderes” (PIM1)
“Me ha sugerido en reuniones de nivel: Cómo mejorar el nivel y cómo mejorar el trabajo en equipo”. (PIM3)	“Capacitaciones al personal auxiliar para desempeñar mejor nuestra función”. (PAM1)
“En las capacitaciones”. (PAM2)	“En capacitaciones a todo el personal auxiliar”. (PAM3)

TRATO AL PERSONAL	TRATO AL PERSONAL
Es seguro, certero sobre lo que quiere para beneficio institucional. Mi relación es adecuada al cargo que ocupa y que ocupo". (PSM1)	"Sabe escuchar y respalda las propuestas en beneficio de los estudiantes. Mi relación con él es buena, profesional y amical". (PSPM2)
"Su capacidad para dirigir a toda la comunidad educativa y su liderazgo para orientar toda la acción educativa. Mi relación con él es buena relación, sin dificultades". (CM1)	"Es responsable y comprometido. Perseverante para lograr sus metas. Es comunicativo. Es una relación de respeto, trato amable y cordial". (PSM1)
"Capacidad de escucha y resolución de problemas. Es una relación óptima para mejorar la labor educativa". (PSM2) Amical basada en el respeto a su autoridad dentro de la Institución. "Su predisposición para ayudar en momentos difíciles: los propios del colegio y de la vida personal". (PSM4)	"Amable y con espíritu de superación Mi relación es cordial y profesional" (PSM3)
"Respetuoso, responsable, líder, académicamente bueno y preparado. Mi relación es buena profesionalmente". (PSM5)	"Una relación cordial y respetuosa. Reconozco su liderazgo y respeto". (PPM1)
Diálogo abierto, confianza, toma de decisiones. Mi relación es cordial y empática. (PPM2)	"Empatía, asertividad, liderazgo y tolerancia. Mi relación es buena y cordial". (PPM3)
"La organización en la Institución. Mi relación es de respeto, amical". (PPM4)	"Es solidario, respetuoso y empático. Mi relación es cordial y respetuosa". (PPM5)
"Su crecimiento profesional. De respeto: saludar y poco dialogar sobre algunos temas". (PPM6)	"Es excelente, profesional y amical. De aquella oveja que busca a su pastor para saberla encaminar.

	Comprometido, solidario y responsable en su trabajo. Un hombre de oración". (PPM7)
"Muy comunicativo, respetuoso, líder, asertivo, responsable. Mi relación es muy buena". (PPM8)	"Es un buen amigo que te ayuda a salir adelante, a lograr tus objetivos. Liderazgo, poder de convencimiento y su sencillez". (PPM9)
"La relación es respetuosa". (PPM10)	"Es muy solidario y muy humilde. Mi relación con él es muy buena y me agrada que sea una persona directa y estricta". (PPM11)
"Es respetuoso, solidario, empático y líder La relación es buena. Hasta la fecha no he tenido problemas. Siempre ha sido amable y escucha las inquietudes sobre mis alumnos y por qué no decirlo: en lo personal nos apoya cuando puede". (PPM12)	"La relación es buena porque siempre está disponible para resolver cualquier problema. Con valores. Tiene todas las cualidades para ejercer bien su cargo". (PPM13)
"Ser demasiado sincero y directo, responsable y empático". (PIM1)	"Rectitud y postura. Capacidad de conocimiento. (PIM2)
"Respeto, puntualidad, autoridad, liderazgo. La relación es buena: respeto y confianza". (PIM3)	"Amable, respetuosa. Se resalta que es una persona con principios y valores". (PAM1)
"Es atento, comprensivo, respetuoso y con principios y valores. La relación es buena de acuerdo con el trabajo realizado". (PAM2)	"Es comprensivo, amable y respetuosa. La relación es buena porque tiene en cuenta cómo soy". (PAM3)

(PERSONAL TRABAJADOR FEMENINO)

PERSONAL TRABAJADOR (MASCULINO)

AUTORIDAD DEL DIRECTOR	AUTORIDAD DEL DIRECTOR
"Disponiendo con firmeza las tareas. Fundamentando las razones para cumplir con lo dispuesto". (PDV1)	"A través de su identidad en el colegio. En la organización y participación activa en las actividades". (CV1)
✓ "Se identifica con la Institución. Está comprometido. ✓ Es un buen ejemplo para los docentes, padres de familia y alumnos. ✓ Es un buen consejero para los alumnos. ✓ Está permanentemente actualizado. ✓ Se preocupa por las nuevas tendencias educativas. ✓ Está disponible cuando se le necesita". (CV2)	"Sí muestra liderazgo y autoridad. Dirigiendo de manera óptima las acciones educativas, gestionando bajo un clima organizacional idóneo y generando un ambiente comunicativo y participativo". (CV3)
"Por el respeto que le tiene el personal". (CV4)	"Respeto y liderazgo". (CV5)
"Por su forma de liderar al logro de los objetivos propuestos". (CV6)	"A través de liderar y dirigir a la Institución". (PSV1)
"Al momento de tomar decisiones sobre temas que son beneficiosos para la Institución". (PSV2)	✓ "Se le respeta ✓ Da a conocer los objetivos con claridad Hace cumplir los trabajos encomendados". (PSV3)
"En la coherencia de ver y hacer lo previsto". (PSV4)	"En la organización y buen uso del tiempo". (PSV5)

AUTORIDAD DEL DIRECTOR	AUTORIDAD DEL DIRECTOR
“Tratando de que todo marche bien y visitando a los alumnos en las diferentes clases; así como, comprobar el trabajo de los maestros”. (PSV6)	“Trata a todo el personal con respeto y firme en su actitud”. (PPV1)
“Se manifiesta con amabilidad y con esmero”. (PPV2)	“Observando la forma de organizar el trabajo y planificando con anticipación las actividades”. (PPV3)
“La forma cómo ejerce el trabajo diariamente”. (PPV4)	“Sí demuestra autoridad a través del ejercicio de sus funciones. (…) la iniciativa y el liderazgo”. (PPV5)
“Dando resultados: llevando con éxito al colegio”. (ADV1)	“Autoridad de líder. Con justicia y equidad ante los miembros de la Institución”. (BV1)
“En las reuniones con todo el personal de la Institución”. (AIV1)	“Conversando con el personal y tratando sus necesidades”. (CPCV1)
“Utiliza las formas de liderazgo que son satisfactorias y lidera al colegio de manera efectiva”. (IIV1)	“Ordenando el trabajo con coherencia y conocimiento”. (TV1)
“Por lo bueno que hace a la Institución para que los alumnos se encuentren bien, por la capacitación a los docentes, por la forma cómo ha dirigido la Acreditación Internacional para lo cual se mostró muy satisfecho con el trabajo realizado”. (EDV1)	“Es la máxima autoridad. En todo lugar y momento de la Institución”. (MV1)

AUTORIDAD DEL DIRECTOR	AUTORIDAD DEL DIRECTOR
"Su autoridad se hace notar. Mediante las observaciones que hace cuando un trabajo está mal echo". (MV2)	"Orden en el trabajo Disciplina Buen trato con el personal" (MV3)
"Lidera, dirige de forma eficiente la Institución, motiva al trabajo, supervisa, corrige errores, estimula los éxitos". (AAV1)	

PODER DE CONVENCIMIENTO	PODER DE CONVENCIMIENTO
"Exponiendo y explicando los ideales y metas de la Institución. Sensibilizando y motivando al personal sobre su rol. (…) nos hace partícipes y nos involucra en los mismos". (PDV1)	"A través de su compromiso y liderazgo en la Institución. Se trabaja en grupo y se ha logrado el consenso". (CV1)
"En todas sus participaciones hace relevancia de los temas deontológicos de la Institución. Es coherente en su actuar. Cada actividad tiene relación con la visión y misión institucionales. Organiza todo en base a la misión y visión y en el cumplimiento de los objetivos operacionales. Sus propuestas son coherentes de acuerdo a los diagnósticos de la problemática, las cuales permiten el logro de los objetivos". (CV2)	"No tiene que convencerme, mas bien nos motiva de forma permanente para que participemos de forma activa en las acciones propias de nuestra identidad y carisma. (…) Reconozco que como buen gestor y líder sabe concretizar las propuestas echas el grupo. Además, su experiencia garantiza el éxito del trabajo cooperativo". (CV3)
"Él se pone a la cabeza de trabajo a realizar. (…) son un bien para la Institución y las personas que la conforman". (CV4)	"Respeto y liderazgo. (…) están relacionadas con el proceso de la calidad educativa". (CV5)

PODER DE CONVENCIMIENTO	PODER DE CONVENCIMIENTO
“Cuando hay coherencia entre lo previsto en la visión y la misión, y con el marco doctrinal la realidad. (…) guardan coherencia con los objetivos institucionales”. (CV6)	“Analizando las diversas realidades y buscando la mejora de todos en la organización. (…) son para beneficio de todos en el colegio”. (PSV1)
“Con el ejemplo personal. (…) el beneficio es para toda la comunidad”. (PSV2)	“De manera asertiva en la reuniones pedagógicas participando con opiniones en las mismas. (…) todos las cumplimos con muchas ganas de participar y trabajar en equipo”. (PSV3)
“Motivando con el logro de nuestra visión y misión, el crecimiento del colegio y mejora para todos. (…) se está pensando en el bien de todos”. (PSV4)	“Organizando el trabajo donde todos participan. (…) se trabaja en equipo”. (PSV5)
“Mediante charlas y orientaciones sobre el trabajo bien echo. Además de entrevistas personales. Es un buen líder y perseverante en lo que quiere”. (PSV6)	“Con su buen liderazgo y con actitud positiva del quehacer educativo. (…) tiene buenas perspectivas futuras”. (PPV1)
“Mostrando responsabilidad en el trabajo y cumplimiento lo previsto en la programación. (…) liderazgo y sus propuestas son para el buen futuro”. (PPV2)	“Exponiendo los planes como son la programación curricular al inicio de año donde deben contemplarse tales aspectos. (…) te ayuda a formarte en tu carrera docente”. (PPV3)
“En las reuniones pedagógicas exponiendo el futuro y el quehacer diario para lograr metas. Es convincente”. (PPV4)	“Con la realización de jornadas de reflexión. (…) se ajustan a la realidad y se orientan al logro de la misión y visión”. (PPV5)
“Dando a conocer el bien del colegio. (…) lleva a la consecución de un bien común.”. (ADV1)	“Haciendo las mismas cosas pero de diferente manera. (…) se sustentan en la época y en el tiempo”. (BV1)

PODER DE CONVENCIMIENTO	PODER DE CONVENCIMIENTO
"Por consultas que realiza en las reuniones pedagógicas. (…) la autoridad se respeta". (AIV1)	"Dialogando acerca de los trabajos y su manera de ver el futuro. (…) por el bien de la Institución". (CPCV1)
"Enfatiza la importancia de trabajar en la consecución de una meta en lo que se refiere a la misión y visión por el bien de la Institución. (…) siempre tiene una meta que es mejorar y trabajar para el futuro". (IIV1)	"En la manera de hacerme comprender que mi trabajo es importante para lograr los objetivos del colegio. (…) son importantes para el buen desempeño de la Institución". (TV1)
"Logrando buenos resultados, motivación académica y deportiva. Y estos son retribuidos. (…) tiene credibilidad y es una persona a quien le gusta hacer las cosas bien. Es un hombre íntegro". (EDV1)	"Soy el encargado de una parte importante de la Institución: las áreas verdes y reconoce su importancia. (…) respeto sus órdenes sino no hay nada y no sería nada. Es convincente". (MV1)
"Con la idea de perseguir una finalidad común: tener buenos estudiantes y futuros profesionales, capaces e solucionar problemas (convencimiento). (…) de acuerdo a sus propuestas se pueden solucionar todo tipo de problemas en mención a la educación". (MV2)	"Con el objetivo de ayudar en su cumplimiento. (…) La Institución lo merece". (MV3)
"Nos hace partícipes de un trabajo en grupo. Nos hace ver que todos somos importantes y somos la parte de un todo. Tiene poder de liderazgo. Es convincente y representa a todos para el logro eficiente de un objetivo". (AAV1)	
APOYO EN EL TRABAJO	**APOYO EN EL TRABAJO**

PODER DE CONVENCIMIENTO	PODER DE CONVENCIMIENTO
“Capacitación y dominio de su campo. Comunicación y trabajo en equipo. Seguimiento y control de las actividades” (PDV1)	“Ser organizado e innovador”. (CV1)
“El conocimiento holístico de la problemática del colegio le permite seguir estrategias (tiempo, recursos, menor costo). Recomienda: Efectividad, eficiencia y eficacia”. (CV2)	“Siempre acompaña la labor que realizo. Monitorear de manera continua la labor de los docentes en COREP. Acompañar de manera permanente a los docentes en su trabajo diario”. (CV3)
“Siempre sugiere estrategias: Ser más proactivo, responsable, liderar en las responsabilidades encomendadas”. (CV4)	“El trabajo en equipo y la investigación”. (CV5)
“Trabajo en equipo, visión sistémica y empoderamiento”. (CV6)	“En la Programación Curricular y en el cumplimiento del P. E. I. y del P.A. T.” (PSV1)
“La manera de liderar en el aula, la capacitación permanente y la actualización”. (PSV2)	“Trabajo en equipo” (PSV3)
“Cumplir con el Reglamento de la Institución”. (PSV4)	“Capacitar al personal en cada área”. (PSV5)
“Realizar proyectos de investigación pedagógica, módulos académicos de mi área”.(PSV6)	“Algunas de tutoría y respecto al comportamiento de los alumnos”. (PPV1)
“Participar activamente en las actividades culturales de la Institución”. (PPV2)	“A través de las jornadas pedagógicas lo relacionado con el proceso de enseñanza – aprendizaje”. (PPV3)
“Funciones a cumplir en la Institución; es decir, lo que dice el	“Desarrollar proyectos de innovación

PODER DE CONVENCIMIENTO	PODER DE CONVENCIMIENTO
Reglamento Interno". (PPV4)	e investigaciones" (PPV5)
"Proponiendo un Plan de Trabajo del área". (ADV1)	"Hacer bien lo que se debe hacer y con relación al estudiante mucho más aún". (BV1)
"Coordinar con él sobre temas contables". (CPCV1)	"En lo que me comete realizar. Siempre me recuerda la creatividad y la actualización". (IIV1)
"Planificación de procesos y Coordinación de tareas" (TV1)	"Involucrarme más con los alumnos que como entrenador de fútbol y así obtener mejores logros y más títulos". (EDV1)
"Formando grupos de trabajo para desarrollar las actividades mucho mejor". (MV2)	"Mejoras en el trabajo con respecto al respeto con los pares". (MV3)
"Capacitaciones de implementación, talleres, congresos, diplomados". (AAV1)	

TRATO AL PERSONAL	TRATO AL PERSONAL
"Una relación profesional, responsable y respetuosa en la que es importante el diálogo y la transparencia. Es: Buen comunicador, motivador y exigente". (PDV1)	"Líder Organizado Comunicativo Relación de compañerismo" (CV1)
"La relación es buena, cooperativa, respetuosa, de escucha, de obediencia y lealtad. ✓ Empático ✓ Apertura al diálogo ✓ Delega funciones ✓ Logro de metas ✓ Cercano a los alumnos ✓ Entrevista a los docentes, padres de familia y alumnos" (CV2)	- "Es empático y asertivo con el personal a su cargo. - Es abierto a las necesidades del personal trabajador. - Es motivador y líder en las acciones educativas. Es una relación buena, con comunicación asertiva y de apertura al diálogo". (CV3)
"Se preocupa por el personal a su cargo, por el alumnado". (CV4)	"Empatía – Asertividad – Comunicación. **(…)** existe buena comunicación, así se propone el logro de las metas planteadas. (CV5)
"Liderazgo, autoridad y escucha. La relación es de respeto mutuo". (CV6)	"Tratar de mantener al grupo unido a pesar de la diversidad del mismo. La relación es Buena y profesional". (PSV1)
"Muy humano en el trato con los docentes". (PSV2)	"Aptitud de escucha, orientador, hace ver los errores a tiempo". (PSV3)
"Comunicativo, coherente y honesto" (PSV4).	"Es una persona atenta, sabe escuchar y trata de dar soluciones a los problemas". (PSV5)
"Perseverante, puntual, responsable y del trabajo bien echo. La relación es buena y de mucha confianza". (PSV6)	"Amable y respetuoso. Un amigo, una persona buena y orientadora". (PPV2)

TRATO AL PERSONAL	TRATO AL PERSONAL
“Abierto al diálogo y capacidad de escucha. Una relación asertiva y amigable”. (PPV3)	“Liderazgo” (PPV4)
“Empatía y apertura. Tenemos una relación positiva y permanente”. (PPV5)	“Liderazgo, confianza y disposición. La relación es buena en el ámbito laboral porque plasma resultados con éxito para el colegio”. (ADV1)
“Liderazgo. De compromiso mutuo”. (BV1)	“Como trabajador considero una buena relación. Se reconoce su puntualidad, responsabilidad”. (AIV1)
“Entiende las necesidades del personal del colegio. Relación buena y respetuosa”. (CPCV1)	“Una cualidad que es muy importante que es: ser amigo y llegar así en confianza a coordinar el trabajo. La relación es muy buena por lo que cumplo o trato de realizar todo lo encomendado”. (IIV1)
“Alta capacidad de trabajo Comunicación personal Coherencia entre trabajo y ejemplo” (TV1)	“Una relación profesional muy buena. Cordial, respetuoso, ganador”. (EDV1)
“Es un hombre bueno en el trabajo, que se hace respetar en todo aspecto como el que dirige. Relación buena. Nunca lo ha discriminado por su puesto”. (MV1)	“Excelente, muy comunicador, sabe escuchar los problemas y ayuda a solucionarlos. La relación es muy buena porque contamos con su ayuda cuando la necesitamos”. (MV2)
“Buenas relaciones con todo el personal”. (MV3)	“Es muy empático, asertivo, líder, posee formación y preparación profesional (postgrado), entre otras variables. La relación es amigable pero con mucho respeto”. (AAV1)

ANEXOS FOTOGRÁFICOS

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DIRECTIVO

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LA PSICÓLOGA DE LA INSTITUCIÓN

APLICACIÓN DE ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE DE PRIMARIA

APLICACIÓN DE ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE DE SECUNDARIA

APLICACIÓN DE ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA AL PERSONAL NO DOCENTE

(AUXILIARES DE EDUCACIÓN)

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE CONTABILIDAD

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA AL PERSONAL NO DOCENTE (MANTENIMIENTO)

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA LA PERSONAL RESPONSABLE DE COREP