



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Estilo de liderazgo directivo en una institución educativa
privada de Tumbes**

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

Ivet de los Milagros Echevarría Velásquez

**Asesor:
Mgr. Flor Manuela Hau Yon Palomino**

Piura, setiembre de 2022



Dedicatoria

A Dios en la Persona del Espíritu Santo sin el cual no hubiese sido posible alumbrar las ideas contenidas en esta investigación.

A mis padres, Jorge Echevarría y Eva Velásquez, quienes son el fundamento de mi vida y mis socios en esta aventura que me han animado constantemente a perseverar para alcanzar el objetivo.

A todas las personas que quieran hacer organizaciones con propósito trascendente para dejar un legado de amor y justicia a las nuevas generaciones.





Agradecimientos

A Betty Chang, Ana María Tellaeche, Antonio Abruña, Juana Huaco, Berta Lidia Morales y Graciela Echevarría por su confianza.

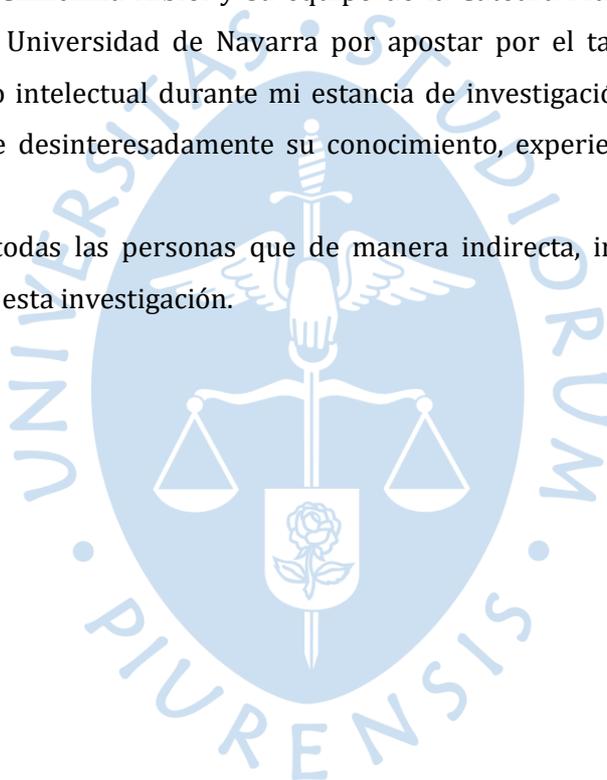
A mis estudiantes de la facultad de Derecho, Educación, Empresas y Comunicación que me permitieron ensayar el estilo de liderazgo propuesto por Juan Antonio Pérez López y Nuria Chinchilla y por confiar en mí para su desarrollo personal, académico y profesional.

A mi asesora de tesis Flor Hau Yon Palomino por su apoyo en los distintos momentos de la investigación.

A Patricia Oyola por facilitar el acceso a su institución educativa, confiar en la propuesta jurídica-empresarial-educativa y sostenerla en la ejecución para afrontar la pandemia.

A María Nuria Chinchilla Albiol y su equipo de la Cátedra Mujer y Liderazgo del IESE Business School de la Universidad de Navarra por apostar por el talento femenino, por sus consejos e intercambio intelectual durante mi estancia de investigación bajo su dirección, por tutelarme y brindarme desinteresadamente su conocimiento, experiencia, sabiduría y lo más importante su amistad.

Finalmente, a todas las personas que de manera indirecta, invisible y silenciosa han contribuido al logro de esta investigación.





Resumen

Se presenta el resultado de la investigación sobre el Estilo de Liderazgo Directivo en una institución educativa privada de Tumbes, tesis de postgrado en Educación desarrollada dentro de la línea de investigación: Gestión Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación. Contiene los conceptos y las teorías sobre el liderazgo desde tres paradigmas, los estilos de liderazgo y sus dimensiones según Burns y Bass; y los resultados que muestran la incidencia de cada uno de los estilos de liderazgo del directivo y la identificación del estilo de liderazgo del directivo.

La tesis se divide en cuatro partes: la primera parte orientada al planteamiento y caracterización del problema. La segunda profundiza en la conceptualización, teorías y estilos de liderazgo directivo vinculada a la variable objeto de investigación. La tercera parte se enfoca en la metodología de investigación, describiendo el instrumento de medición usado para la recolección de datos, se explican los pasos seguidos y los criterios de análisis de la información. La cuarta parte contiene la interpretación y discusión de resultados de la investigación respecto a la hipótesis y objetivos.

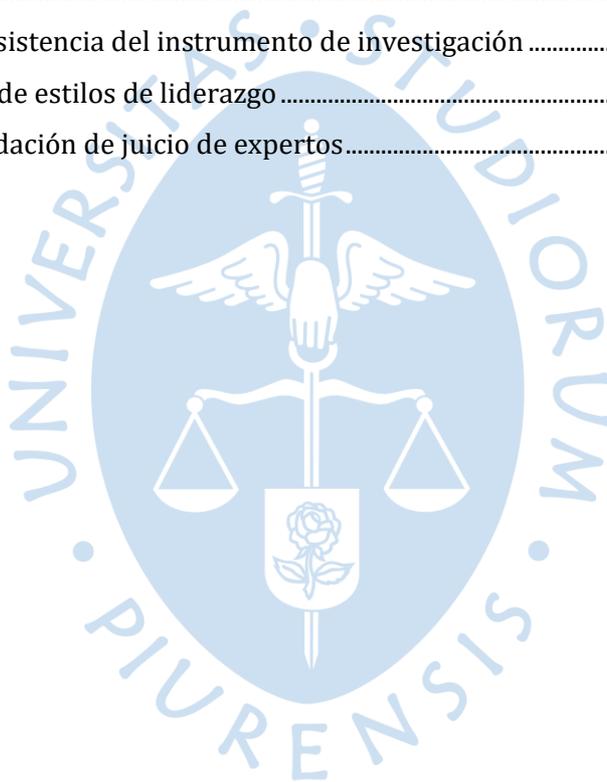
La información se recopiló usando la encuesta de percepción del directivo aplicada a docentes y no docentes. El instrumento utilizado es el CELID (S). Se consultó distintos trabajos de tesis, artículos científicos, revistas, libros, páginas web y se realizó una estancia de investigación en una escuela de negocios. En la investigación, que se circunscribe dentro del paradigma positivista con metodología cuantitativa, se concluye que el estilo de liderazgo que identifica a la directiva de la institución educativa objeto de investigación es el estilo de liderazgo transformacional.



Tabla de contenido

Introducción.....	15
Capítulo 1. Planteamiento de la investigación.....	17
1.1 Caracterización de la problemática	17
1.2 Formulación del problema.....	18
1.3 Justificación de la investigación.....	18
1.4 Objetivos de la investigación.....	19
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	19
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	19
1.5 Hipótesis de la investigación.....	19
1.6 Antecedentes	19
1.6.1 <i>Antecedentes internacionales</i>	19
1.6.2 <i>Antecedentes nacionales</i>	21
1.6.3 <i>Antecedentes locales</i>	23
Capítulo 2. Marco teórico.....	25
2.1 Fundamentos teóricos del liderazgo.....	25
2.1.1 <i>Concepto de liderazgo</i>	25
2.1.2 <i>Teorías del liderazgo</i>	28
2.2 Estilos de liderazgo directivo.....	31
2.2.1 <i>Ausencia de liderazgo o laissez faire</i>	32
2.2.2 <i>Estilo de liderazgo transaccional</i>	33
2.2.3 <i>Estilo de liderazgo transformacional</i>	35
Capítulo 3. Metodología de investigación.....	41
3.1 Tipo de investigación.....	41
3.2 Diseño de la investigación	42
3.3 Población y muestra de la investigación	44
3.4 Variables de la investigación.....	45
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
3.6 Procedimiento de análisis y presentación de resultados.....	49
Capítulo 4. Resultados de la investigación	51
4.1 Contexto del objeto de investigación	51
4.1.1 <i>Distribución de la muestra según edad</i>	51
4.1.2 <i>Distribución de la muestra según sexo</i>	52
4.2 Presentación de resultados.....	53
4.2.1 <i>Dimensión 1. Laissez-Faire</i>	53
4.2.2 <i>Dimensión 2: Liderazgo transaccional</i>	55

4.2.3	<i>Dimensión 3. Liderazgo transformacional</i>	58
4.3	Análisis y discusión de resultados.....	63
4.3.1.	<i>Dimensión 1. Laissez-Faire</i>	64
4.3.2.	<i>Dimensión 2. Liderazgo transaccional</i>	64
4.3.3.	<i>Dimensión 3. Liderazgo transformacional</i>	65
	Conclusiones	67
	Recomendaciones.....	69
	Lista de referencias.....	71
	Apéndices	77
	Apéndice 1. Matriz de consistencia de la investigación	79
	Anexos	81
	Anexo 1. Matriz de consistencia del instrumento de investigación	83
	Anexo 2. Cuestionario de estilos de liderazgo	84
	Anexo 3. Fichas de validación de juicio de expertos.....	86



Lista de tablas

Tabla 1. Distintas concepciones o modelos de personas y organizaciones.....	28
Tabla 2. Principales teorías.....	31
Tabla 3. Indicadores Laissez faire.....	32
Tabla 4. Indicadores del liderazgo transaccional: recompensa contingente.....	34
Tabla 5. Indicadores del liderazgo transaccional: dirección por excepción	35
Tabla 6. Indicadores del liderazgo transformacional: carisma	37
Tabla 7. Indicadores del liderazgo transformacional: estimulación intelectual	38
Tabla 8. Indicadores del liderazgo transformacional: inspiración	38
Tabla 9. Indicadores del liderazgo transformacional: consideración individual.....	39
Tabla 10. Sujetos de investigación	45
Tabla 11. Variables, dimensiones y subdimensiones según el modelo de Bass (1985)	46
Tabla 12. Dimensiones, subdimensiones e ítems del instrumento de investigación.....	46
Tabla 13. Estadísticas de fiabilidad.....	49
Tabla 14. Distribución de la muestra según edad.....	52
Tabla 15. Distribución de la muestra según sexo.....	53
Tabla 16. Variable, dimensiones y subdimensiones según el modelo de Bass (1985)	54
Tabla 17. Resultados de la dimensión Laissez-Faire.....	54
Tabla 18. Resultados de la subdimensión recompensa contingente.....	56
Tabla 19. Resultados de la subdimensión dirección por excepción.....	57
Tabla 20. Resultados de la subdimensión carisma.....	58
Tabla 21. Resultados de la subdimensión estimulación intelectual	59
Tabla 22. Resultados de la subdimensión inspiración	60
Tabla 23. Resultados de la subdimensión consideración individual.....	61
Tabla 24. Media según las dimensiones de los estilos de liderazgo.....	62



Lista de figuras

Figura 1. Fases o etapas del diseño de investigación	42
Figura 2. Distribución de la muestra según edad.....	52
Figura 3. Distribución de la muestra según sexo.....	53
Figura 4. Resultados de la dimensión Laissez-Faire.....	55
Figura 5. Resultados de la subdimensión recompensa contingente.....	56
Figura 6. Resultados de la subdimensión dirección por excepción.....	57
Figura 7. Resultados de la subdimensión carisma.....	58
Figura 8. Resultados de la subdimensión estimulación intelectual	60
Figura 9. Resultados de la subdimensión inspiración	61
Figura 10. Resultados de la subdimensión consideración individual.....	62
Figura 11. Media de los estilos de liderazgo directivo.....	63





Introducción

El liderazgo es un tema que ha cobrado relevancia, ha sido y es estudiado desde distintas ciencias. Asimismo, el sector educativo no es ajeno a ello y ha visto la necesidad profundizar en los estudios referidos al liderazgo directivo que se ejerce en las instituciones educativas de las diferentes modalidades: en Educación Superior y en Educación Básica; tendencia que está vigente y que tiende a perfeccionarse cada vez más respecto a la implementación de instrumentos diversos para recoger datos sobre este asunto.

La presente tesis pretende identificar el estilo de liderazgo del directivo en una institución educativa privada de Tumbes, utilizando para ello la encuesta CELID (s) y para la presentación de la información el trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos, en el primero de ellos se desarrolla el planteamiento de la investigación en el que se explora, afina y estructura la idea de esta investigación a través de la caracterización de la problemática, la formulación del problema, la justificación de la investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, la hipótesis y el análisis de los antecedentes del presente estudio.

El segundo capítulo aborda el liderazgo desde la conceptualización y las teorías o paradigmas de los distintos autores que lo han estudiado a lo largo del siglo XX y XXI y proporcionar la fundamentación al instrumento de medición que se ha usado en la investigación.

El tercer capítulo contiene el método y describe el proceso de la investigación para alcanzar los objetivos planteados en esta tesis. La prolijidad en este capítulo es relevante para asegurar la obtención de los resultados que serán la base de las conclusiones y las aportaciones al campo de la dirección educativa.

Asimismo, en el cuarto capítulo se presentan los resultados de la encuesta realizada a una institución educativa privada de Tumbes. Los resultados se muestran siguiendo las dimensiones del instrumento utilizado para esta investigación. Las dimensiones consideradas para determinar el estilo de liderazgo del directivo de la institución educativa objeto de estudio son el liderazgo *laissez-faire* (o ausencia de liderazgo), liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Finalmente, se arriba a las conclusiones de la investigación y se añaden las recomendaciones en función de los resultados obtenidos. Cabe resaltar que el estudio constituye un antecedente que se suma a la línea de trabajos que abordan el tema del liderazgo, ampliamente vigente en el contexto educativo, debido a que las tendencias en la dirección de las instituciones educativas se asuman con liderazgo pedagógico, muy compenetrado con el quehacer diario y no solo una dirección administrativa de escritorio.



Capítulo 1. Planteamiento de la investigación

En este capítulo se desarrolla el planteamiento de la investigación en el que se explora, afina y estructura la idea de esta investigación a través de la caracterización de la problemática, la formulación del problema, la justificación de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, la hipótesis y el análisis de los antecedentes del presente estudio.

1.1 Caracterización de la problemática

A no pocos escapa hoy la conveniencia y necesidad del desarrollo y fortalecimiento del liderazgo directivo dentro del entorno educativo. El mundo educativo detecta esa necesidad y entiende que el éxito de la educación de calidad pasa por el liderazgo directivo y docente.

En el contexto de pandemia COVID-19, la Organización de las Naciones Unidas (s. f.) ha señalado que para la buena gobernanza se precisa de un “liderazgo eficaz que exige motivación y compromiso, audacia en las convicciones combinada con la capacidad de motivar a un equipo...”, descripción de liderazgo que bien se puede aplicar a los directores y docentes de las instituciones públicas y privadas.

La pandemia covid-19 ha alterado el sistema educativo mundial, evidenciando la carencia de liderazgo de los directivos y docentes de las instituciones educativas para alcanzar los aprendizajes esperados en los estudiantes en un contexto complejo, adverso y con serias limitaciones materiales, tecnológicas y sanitarias.

El liderazgo directivo educativo es uno de los factores relevantes en la calidad de la práctica docente, el proceso educativo, siendo un elemento determinante para la calidad y mejora educativa. En esa línea para Pérez López (1988), el director sería el responsable de diseñar las estrategias de la empresa. Para el “buen directivo, las actitudes de los empleados, tanto respecto a su trabajo como a la organización en la que trabajan, constituyen una variable clave que afecta a la posibilidad misma de lograr los objetivos de cualquier negocio” (p. 1).

Aplicado al ámbito educativo, para el director de toda institución educativa la clave está en las acciones de los docentes y colaboradores, acciones que no tienen precio e impactan en la organización; acciones que por proceder de “agentes libres”, no se encuentran predeterminadas ni determinadas sino por el contrario puede “tener causas internas -causas no observables-, además de las externas” (Pérez López, 1988, p. 3). En ese sentido, el liderazgo directivo es relevante por el efecto e impacto que tiene en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y en el cumplimiento de las metas institucionales.

La incapacidad directiva en el gobierno de las personas a su cargo impedirá la respuesta pronta y oportuna a las dificultades propias de la acción directiva dentro de una institución educativa. Esto generará un impacto en la cultura institucional y en las interrelaciones personales.

Por lo tanto, la acción directiva impacta según el estilo de liderazgo en la calidad de la práctica docente y en el proceso educativo. Siendo relevante la identificación de los estilos de

liderazgo y el desarrollo de las competencias directivas pertinentes. Ejercer un estilo de liderazgo adecuado facilita el logro de la misión, visión y objetivos de la organización educativa. En esa línea Bolívar (2010) señala que el “liderazgo se tiene que dirigir... a transformar los modos habituales de enseñanza en nuevos escenarios de aprendizaje” (p. 17).

1.2 Formulación del problema

El presente estudio busca identificar el estilo de liderazgo directivo de una institución educativa. En esa línea se pretende responder a la pregunta: ¿Cuál es el estilo de liderazgo del directivo en una institución educativa privada de Tumbes?

1.3 Justificación de la investigación

El presente estudio se justifica por ser conveniente, relevante y pertinente.

Singapur y Finlandia son los países con mejor rendimiento educativo, y ello se encuentra vinculado a los sistemas de liderazgo docente que han desarrollado a nivel formal e informal que va más allá de las formas arcaicas de organizar la escolarización y en el que el modelo enseñanza y aprendizaje no se limita a un profesor por aula.

En ese sentido, es conveniente porque existe una problemática en la calidad educativa peruana relacionada con el liderazgo del directivo, la misma que es pertinente investigar para aportar a la mejora de las competencias de liderazgo de los directivos de la institución educativa para contribuir a la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje y a la calidad educativa.

Asimismo, es imprescindible que la institución cuente con un directivo líder que propicie y se comprometa con la transformación de la práctica docente, vele por los miembros de la comunidad educativa, los objetivos de la institución dentro del marco jurídico del sistema educativo peruano, se encuentre abierto y preparado para el cambio constante en el que actualmente está viviendo la población mundial y se adapte y adapte el sistema educativo a las necesidades de los estudiantes y sus entornos para facilitar la calidad de los aprendizajes.

Todo lo descrito anteriormente tendrá sentido si se coloca en el centro a la persona y se la mira con sentido trascendente y en esa línea se la desarrolla en el “aspecto humano, espiritual, intelectual y práctico..., a ayudarlos a ser mejores personas con clara idea de su origen, de su propósito y de su destino” (Universidad Católica San Pablo, 2021). Teniendo sentido de urgencia y el deber de formar a los estudiantes en las virtudes humanas que los preparen para afrontar cualquier crisis y dentro de ella opten por el bien.

En el Marco del Buen Desempeño Directivo, el Ministerio de Educación (Minedu, 2014), tiene como objetivo reformar la escuela a través de la gestión que desarrollan los directivos porque la investigación en el sector educativo demuestra que “el liderazgo pedagógico es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizajes..., tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes” (p. 9).

De lo anterior, es evidente la relevancia del planteamiento del problema de la presente investigación para la educación peruana, siendo importante potenciarlo dentro del marco de la reforma de la calidad educativa.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar el estilo de liderazgo del directivo en una institución educativa privada de Tumbes.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los rasgos del estilo de liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada de Tumbes.
- Identificar los rasgos del estilo de liderazgo transaccional del director en una institución educativa privada de Tumbes.
- Identificar los rasgos del estilo de liderazgo Laissez-Faire del director en una institución educativa privada de Tumbes.

La investigación está basada en aportaciones teóricas como en investigaciones empíricas. El modelo que se propone es una descripción de la realidad que se abordará a través de instrumentos medibles numéricamente. En este estudio subyacen aspectos que no son abordados desde una perspectiva habitual con la que se analiza el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-Faire. El modelo que se ofrece posee unas características propias que lo hacen diferente a otros y más adecuado para que la institución educativa logre sus objetivos organizativos y pedagógicos.

1.5 Hipótesis de la investigación

El estilo de liderazgo del directivo en una institución educativa privada de Tumbes es el transformacional.

1.6 Antecedentes

1.6.1 Antecedentes internacionales

Antecedente 1. Jiménez (2017) realizó la investigación titulada: “Validación de una escala de competencias y de una escala de motivos para el desarrollo del talento de los directivos”. El estudio es una tesis para obtener el grado de doctor y se realizó en la Universidad de Navarra, España.

El objetivo de este antecedente fue “validar un cuestionario de competencias directivas y un cuestionario de motivos, que puedan servir para el diagnóstico y el desarrollo del talento de los directivos” (Jiménez, 2017, p. 139). La finalidad del cuestionario de competencias fue delimitar un modelo que recoja información respecto de las competencias estratégicas, interpersonales e intrapersonales de personal gerencial y directivos distribuidas en tres dimensiones: automotivación, autodesarrollo y autogobierno. Asimismo, con el cuestionario de

motivos la investigadora buscó identificar las intenciones que mueven a actuar a los directivos. Por ello, las preguntas se agruparon en cuatro dimensiones: motivos extrínsecos, intrínsecos, prosociales y trascendentes.

El estudio opta por el enfoque metodológico de investigación cuantitativo, pues el trabajo se dirige a validar una escala de competencias. Utiliza la escala Likert de cinco puntos. La encuesta, posteriormente, se pasó a formato online para facilitar el acceso a la recogida de datos. La muestra fue de 10 835 cuestionarios completados de distinta edades, sexo, sectores, experiencias y cargos.

Desde los resultados encontrados, la autora aporta una nueva definición de talento directivo catalogándolo como “el producto de las competencias por los motivos que contribuyen al éxito en la función directiva” (Jiménez, 2017, pp. 140-141) y propone cuatro características a destacar del talento: dinámico, concreto, tridimensional y productivo. Asimismo, define “la inteligencia evaluativa como la capacidad de anticipar, valorar y escoger; entre diferentes alternativas, la que incluya un mayor resultado trascendente” (Jiménez, 2017, p. 142). A través del cuestionario se han validado cinco dimensiones: estratégicas, interpersonales, de autoconocimiento, de autodesarrollo y de autoliderazgo.

Este antecedente es importante porque sigue la línea teórica de Juan Antonio Pérez López que servirá para la construcción del marco teórico de la presente investigación.

Antecedente 2. Moragas (2010) desarrolló la investigación titulada: “Comunicación y Motivación del Directivo: Un modelo antropológico”. Este estudio es una tesis para optar el grado de doctor y se realizó en la Universitat Internacional de Catalunya, España.

El objetivo de esta investigación fue “la relación entre comunicación y motivación en el directivo” (Moragas, 2010, p. 7) que se despliega en tres subobjetivos.

Utiliza una metodología cualitativa, descriptiva. Entre las conclusiones a la que arriba es que “el directivo- líder es el único directivo que consigue la comunicación-uniión” (Moragas, 2010, p. 299) por lo que la comunicación-uniión está ligada al liderazgo.

Este antecedente sirve al marco teórico de la presente investigación, pues parte de la misma concepción del ser humano y de la realidad objeto de análisis. Esto facilitará la fundamentación y explicación de los resultados.

Antecedente 3. Riveras (2020) realizó la investigación titulada: “La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas”. El estudio es una tesis para optar el grado de doctor y se desarrolló en la Universitat Autònoma de Barcelona, España.

En este antecedente el autor tuvo como objetivo “analizar la influencia del liderazgo del director en la generación de una cultura escolar favorable a la innovación de las escuelas” (Riveras, 2020, p. 25).

La metodología utilizada corresponde a un estudio mixto cuantitativo-cualitativo de esta manera se obtiene una perspectiva complementaria a las ciencias sociales permitiendo interpretar los resultados de manera sostenible y significativa.

Concluye que el liderazgo a través de acciones explícitas estimula en los docentes el cambio, la innovación y el compromiso con la institución educativa.

Este antecedente coincide con esta investigación en cuanto a la variable de liderazgo aplicada a directivos de centros educativos por lo que ha sido utilizado para el planteamiento de la metodología.

Antecedente 4. Parra (2020) desarrolló el estudio titulado: “Formación para el liderazgo escolar: impacto del plan de formación de directoras y directores en Chile”. La investigación es una tesis para obtener el grado de doctor y se hizo en la Universitat Autònoma de Barcelona, España.

En este antecedente el autor tuvo como objetivo “evaluar el impacto del plan de formación de directores y directoras en la mejora institucional de los centros escolares de Chile” (Parra, 2020, p. 20).

La metodología utilizada es la investigación no experimental, transaccional correlacional/causal. Para la interpretación de los datos combina estrategias cuantitativas y cualitativas. El estudio no manipuló deliberadamente las variables, por lo que su diseño es no experimental basado en la observación de fenómenos o situaciones en su contexto.

Concluye la existencia de la relación de la formación en el desempeño profesional y el desarrollo de las competencias directivas, las correlaciones significativas entre el conocimiento y el desarrollo competencial y la alta relación entre el desarrollo competencial y el incremento del desempeño profesional.

Este antecedente confirma la fuerte relación entre el desarrollo competencial y el desempeño profesional, de lo que se infiere que a mayor desarrollo de competencias mejor actuación directiva, lo cual favorece la dirección de una institución educativa. Esto servirá para sustentar las conclusiones de la presente investigación.

1.6.2 Antecedentes nacionales

Antecedente 1. Maruri (2020) elaboró un estudio sobre “Liderazgo en la gestión escolar: autopercepción del director y percepción de los docentes en relación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes de cuarto grado de educación primaria”. Dicho estudio es una tesis para obtener el grado de maestro, la misma se realizó en la universidad Antonio Ruiz de Montoya en Lima, Perú.

El objetivo de esta tesis fue “¿Qué relación existe entre la percepción que tienen los directores y docentes sobre el liderazgo ejercido por los directores de las IIEE de la provincia de Cotabambas,

con los niveles de logro de los estudiantes de cuarto grado de educación primaria?" (Maruri, 2020, p. 17).

La investigación usa un enfoque cuantitativo y utiliza una encuesta de 38 ítems como herramienta cuantificable para medir y analizar los datos.

El autor concluye que las acciones planificadas y relacionadas entre sí y canalizadas a través de la gestión generan sinergia que facilita el logro de los aprendizajes en los estudiantes, todo ello es posible por el liderazgo ejercido por el director de la institución educativa. En consecuencia, el director líder es relevante para la calidad educativa.

Este antecedente es importante porque corrobora que el liderazgo es una competencia relevante para la gestión y calidad educativa que ha de estar presente en el perfil del directivo y contribuirá al marco teórico de la presente investigación.

Antecedente 2. Villalba (2020) realizó la investigación titulada: "Liderazgo directivo y desempeño en instituciones educativas nivel primaria distrito de la Yarada-Los Palos año 2019". El estudio es una tesis para alcanzar el grado de maestro y se realizó en la Universidad Privada de Tacna, Perú. El objetivo de la tesis fue "determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de La Yarada Los Palos de la ciudad de Tacna, en el año 2019" (Villalba, 2020, p. 19).

La metodología elegida fue la cuantitativa y para ello utilizó un cuestionario de 35 ítems como instrumento de medición de las variables. El estudio concluye que el liderazgo predominante es el equilibrado o mediador y que existe una relación entre el estilo de liderazgo orientado a la tarea y el desempeño docente cuyo resultado de estudio arroja un nivel bajo.

Este antecedente es de interés porque evidencia la relación entre el liderazgo y el desempeño de los docentes, siendo por tanto relevante el estudio sobre la identificación del estilo de liderazgo en los directivos de la institución educativa.

Antecedente 3. Justiniano (2018) realizó el estudio titulado: "Liderazgo directivo en las instituciones educativas de zona urbana en el distrito de José Crespo y Castillo". La investigación se realizó para obtener el grado de maestro en la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú. De la revisión de la tesis se abstrae que la autora tuvo como objetivo identificar el nivel de liderazgo que presentan los directores de las instituciones educativas de nivel primario de la zona urbana del distrito de José Crespo y Castillo.

La metodología escogida fue aplicada-descriptiva usando para ello la encuesta de 32 ítems como herramienta de medición. La investigación concluye que los directivos de nivel primaria del distrito de Crespo y Castillo tienen los tres niveles de liderazgo siendo predominante el nivel bueno. Este antecedente es relevante porque contribuirá al marco teórico y a las conclusiones de la presente investigación pues confirma la importancia del liderazgo para la gestión de la institución educativa.

1.6.3 *Antecedentes locales*

Antecedente 1. Soriano-Medrano (2019) realizó la investigación titulada: “Estilo de liderazgo del director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Almirante Miguel Grau de Piura”. Este estudio es una tesis para obtener el grado de maestro, el cual se efectuó en la Universidad de Piura, Perú.

El objetivo de este antecedente fue “identificar el estilo de liderazgo predominante en el directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público (Soriano-Medrano, 2019, p. 5), cuya finalidad fue determinar el estilo de liderazgo predominante en el director del instituto objeto de estudio.

El estudio se circunscribe dentro del paradigma positivista, utiliza la metodología cuantitativa porque aplicó un cuestionario como instrumento sistemático. El cuestionario utiliza la escala Likert de cinco puntos.

Los resultados encontrados, según Soriano-Medrano son la predominancia del estilo de liderazgo Laissez faire o no liderazgo en el director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Almirante Miguel Grau de Piura.

La relación de este antecedente con el presente estudio reside en que comparten objetivos similares y buscan describir e identificar el estilo de liderazgo del directivo a partir de las percepciones de los encuestados utilizando para ello un cuestionario. Dicho cuestionario es utilizado en la presente investigación para determinar el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución educativa objeto de estudio.

Antecedente 2. Monteza-Palacios (2016) efectuó la investigación titulada: “Liderazgo Transformacional y la Percepción docente en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Inicial del Distrito de Chiclayo”. La tesis se realizó para optar el grado de maestro, el mismo que se realizó en la Universidad de Piura, Perú.

El objetivo del estudio fue determinar el liderazgo transformacional existente en los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo.

Monteza-Palacios arriba a la siguiente conclusión: “El liderazgo transformacional tiene una presencia alta en las instituciones educativas del distrito de Chiclayo, tal como lo percibe el 73% de los docentes... Estos resultados demuestran que los directivos tienen un perfil positivo de liderazgo transformacional”.

La investigación se encuentra dentro del paradigma cuantitativo pues aplicó un instrumento sistemático, asimismo, por su profundidad es descriptiva.

Este antecedente confirma la necesidad de un cambio en la forma de dirigir las instituciones educativas, si se quiere mejorar la calidad de los aprendizajes.



Capítulo 2. Marco teórico

El liderazgo es un tema que ha tomado relevancia y ha sido y es estudiado desde distintas ciencias. Asimismo, el mundo educativo no es ajeno a ello y ha visto la necesidad del liderazgo directivo aplicado al campo educativo. Esta tendencia está vigente y más en el sistema educativo peruano.

En ese sentido, el presente capítulo busca abordar el liderazgo desde la conceptualización y las teorías o paradigmas de los distintos autores que lo han estudiado a lo largo del siglo XX y XXI y dar la fundamentación al instrumento de medición que se ha usado en la investigación.

Este capítulo es importante porque contiene los conceptos y teorías que subyacen y dan soporte teórico a la encuesta utilizada de la cual obtendremos los resultados para corroborar la hipótesis planteada.

2.1 Fundamentos teóricos del liderazgo

Los hallazgos más antiguos de la arqueología evidencian el carácter social de la naturaleza humana. Constitutivamente, el ser humano es racional, espiritual, personal y social. La persona desde esas cuatro dimensiones despliega su personabilidad y personalidad. Se entiende por personabilidad a la estructura dual de cuerpo y alma y que se le conoce con la expresión naturaleza humana, mientras que la personalidad la desarrolla en el inexorable ejercicio de los actos de su vida (Viladrich y Castilla, 2018). Siendo a través de la personalidad que se interrelaciona con otros dentro de una comunidad u organización.

Cualquier organización humana es un conjunto de personas que coordinan y organizan sus acciones hacia el logro de unos resultados dirigidos a satisfacer unas necesidades (Pérez López, 1993). La dirección de una organización es una realidad compleja y dinámica que precisa ser gobernada. Usualmente se piensa que quien gobierna una organización es un líder y en consecuencia ejerce liderazgo dentro de la organización (Ferreiro y Alcázar, 2002). Esa es una idea que se encuentra habitualmente en la mente del común de las personas.

El abordaje del liderazgo incluye disciplinas como la historia, las ciencias políticas, la sociología y la psicología señalan Kroeck et al. (2004). Nader (2012) manifiesta que el interés por esta temática se desarrolló en el siglo XX. Sin embargo, a causa de la complejidad presentada, la consolidación del concepto aún deja muchas preguntas (Antonakis et al., 2004).

Por ello a lo largo de este capítulo pretendemos aproximarnos al concepto de liderazgo, a las teorías, modelos y enfoques que a lo largo del siglo XX y parte del XXI se han desarrollado y aplicado al mundo de las organizaciones.

2.1.1 *Concepto de liderazgo*

En diversas publicaciones se menciona que el liderazgo quizá es uno de los temas más estudiados y sobre el cual aún existe dificultad para delimitar la palabra liderazgo. Hasta el momento no existe una definición clara, específica y ampliamente aceptada sobre el liderazgo.

Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno del liderazgo probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo (Lupano y Castro, 2013). Por ello, “delimitar conceptualmente el liderazgo no es una tarea tan sencilla como inicialmente pueda parecer. Porque hablar de liderazgo hoy en día supone hacer referencia a un término que se caracteriza, esencialmente, por el enrevesamiento terminológico y la complejidad” (Vásquez et al., 2014, p. 80).

Korman et al. (1977) señalan que el liderazgo es generar que un individuo A persuada a B para que realice lo que A quiere. Más adelante Buono y Bowdich (1989) y Rost (1991) profundizan en el liderazgo definiéndolo como el esfuerzo que se realiza para influir en el comportamiento de los demás, o para ordenar que se logren los objetivos organizacionales, individuales o personales.

Chiavenato define el liderazgo como “poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes” (2009, p. 336). Según Newstrom “consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (2007, p. 196).

Para Ivancevich et al., es el “proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” (2005, p. 492). Hughes et al., lo definen como “el proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas” (2007, p. 8). Lussier y Achua (2002) señalan al liderazgo como un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (p. 6).

Por su parte, Daft define el liderazgo como la “relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (2006, p. 5).

“El liderazgo se ejercita a través del carácter” afirma (Drucker, 2005, p. 155) célebre teórico de la gestión empresarial. En la misma línea Warren Bennis sostiene que “el liderazgo es otra palabra para expresar la coherencia, la constancia y el equilibrio en la propia vida” (Bennis y Goldsmith, 1997, p. 8).

Chinchilla y Moragas (2018) se refieren al líder como la “persona en quién podemos confiar porque es madura y responsable, y sabe responder ante cualquier situación ordenando las necesidades propias y ajenas. El verdadero líder sabe dirigir a otros porque lucha constantemente por liderarse a sí mismo” (p. 67).

Las definiciones recogidas sobre el liderazgo se basan en tres modelos o paradigmas (el sistema mecanicista, el sistema psicosociológico y el antropológico), por lógica de cada uno de ellos se deriva una concepción acerca del liderazgo.

En el sistema mecanicista las personas se mueven por motivos externos. En consecuencia, la organización motiva a sus miembros mediante incentivos, que les llega por el sistema retributivo.

Para la teoría psicosociológica las personas actúan movidos por motivos externos e internos. La organización los motiva a través del sistema retributivo y el reto profesional que se plasma en la línea de carrera.

En el modelo antropológico se distingue dentro de los motivos internos de las personas los motivos intrínsecos cuyo logro depende de lo que se hace y los motivos trascendentes cuyo logro depende de para qué se hace lo que se está haciendo. La organización los motiva por medio del sistema retributivo, el desarrollo profesional o trayectoria profesional y por la contribución al propósito organizacional.

Con este último enfoque se pretende mostrar que hay únicamente unas teorías sobre el liderazgo completas y es la que está basada en el paradigma antropológico y del cual deriva el concepto de liderazgo que se propone: "liderazgo es la acción del líder por motivos trascendentes para alcanzar el propósito de la organización", la misma que puede expresarse mediante la siguiente fórmula:

$$L = AL \times MT \times PO$$

donde: L es liderazgo

AL es acción del líder

MT es motivo trascendente

PO es propósito o misión de la organización

En esta definición el liderazgo es dinámico pues es bidireccional y no unidireccional. El dinamismo procede de la interacción del directivo con el subordinado. En esa interacción con el subordinado, el líder ha de orientar esa interacción hacia el logro del propósito de la organización que contiene las díadas: necesidad interna y externa-satisfacción interna y externa. A la acción del líder subyace una interacción con el subordinado. La acción del líder es impulsada por motivos trascendentes y dirigida a conseguir el propósito de la organización. Los motivos trascendentes traen implícitos los motivos extrínsecos y los motivos intrínsecos. El propósito es el para qué de la organización.

Los otros modelos contienen casos particulares y reducen el liderazgo pues lo privan de alguno de sus aspectos esenciales. Los modelos, paradigmas o teorías mecanicistas ven y dan relevancia a los aspectos técnicos; las psicosociológicas ponen énfasis en los componentes técnicos y psicológicos; solamente los modelos, paradigmas o teorías antropológicas incluyen todos los componentes (técnicos, psicológicos y éticos). En la tabla 1 se detallan las teorías y su correlato con los modelos de personas y organizaciones.

Tabla 1*Distintas concepciones o modelos de personas y organizaciones*

Concepción	Modelo de organización	Motivos de la motivación	Talentos del directivo
Mecanicista	Máquina	Sistema estable	Estratega
Psicosociológico	Organismo social	Sistema ultraestable	Estratega Ejecutivo
Antropológica	Institución con valores	Sistema libremente adaptable	Estratega Ejecutivo Líder

Fuente: Información adaptada de Chinchilla y Pérez López (2000). Paradigmas del liderazgo.

2.1.2 Teorías del liderazgo

El término liderazgo ha sufrido cambios significativos a lo largo del siglo XX y XXI. Debido a las diversas corrientes teóricas acerca del mismo. Las investigaciones teóricas acerca del liderazgo han versado sobre distintas variables: el líder, sus rasgos, la relación con los subordinados, la influencia, los seguidores, etc.

En ese sentido, el papel del líder y su liderazgo al interior de las organizaciones ha sido evaluado por los teóricos quienes han establecido teorías, modelos y enfoques que en este apartado describiremos.

Stogdill en 1948 analizó los estudios sobre los rasgos del líder y concluyó que no existían unas características exclusivas de los líderes y no líderes.

La teoría de rasgos entendió que los líderes debían tener unas características o cualidades personales por encima de otras personas. Fayol (1986) plantea que sólo ciertos rasgos personales suelen estar asociados al liderazgo. Pero no lo recoge explícitamente en sus apuntes. Los estudios de Fayol se centran en los resultados y la relación con las personas, lo cual deriva en la identificación de los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones.

En la Universidad Estatal de Ohio surge la teoría del comportamiento. Los estudios realizados se centraron en el comportamiento que tenían las personas líderes y las no líderes. La consecuencia de ese comportamiento permite reconocer los estilos de liderazgo.

Para Lewin (1951) los estilos de liderazgo surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que tienen. En ese sentido, el estilo de liderazgo, bajo el criterio del uso de la autoridad son: 1) autocrático o autoritario, centrado en el jefe; 2) Democrático o participativo, centrado en los subordinados y 3) Laissez-Faire, de políticas laxas en este estilo el poder se usa poco.

Blake y Mouton (1964) desarrollan una herramienta para medir los estilos de dirección. Esa herramienta se llama Grid Gerencial. La matriz fue elaborada sobre la base de dos

dimensiones: el interés por la producción (resultados) y el interés por las personas. Con esa herramienta se puede determinar hechos, opiniones, actitudes y emociones a partir de una visión introspectiva. En esta línea, Blake y Mouton hicieron un gran aporte a la teoría del comportamiento. Para Lussier y Achua (2002), esta teoría señala “dos dimensiones genéricas del comportamiento que siguen siendo importantes para explicar la eficacia de los líderes” (p. 72).

El liderazgo no viene garantizado por los rasgos o el comportamiento del líder. Para la teoría de la contingencia las diversas situaciones requieren de liderazgo y en consecuencia los líderes se desarrollan con sus seguidores.

Entre los pensadores del enfoque de la contingencia se encuentran Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969), Evans (1970) y House (1971). Para Fiedler el liderazgo dependerá de las características del líder y de la situación. El estilo del líder es relevante para identificar al líder orientado a las relaciones y el líder orientado a la tarea.

Los líderes orientados a las relaciones buscan mantener buenas relaciones con sus subordinados y agradecerles. La prioridad del líder está en la calidad de las relaciones con sus subordinados. Los líderes orientados a las tareas centran su interés en los niveles de desempeño y cumplimiento de la tarea por parte de los subordinados. Fiedler identificó tres situaciones favorables para la dirección: 1) las relaciones líder-miembros, grado en el que a los seguidores les agrada su líder, confían en él y son leales; 2) estructura de las tareas, medida que determina si la tarea a realizar está especificada y descrita con claridad y 3) poder del puesto, cantidad de poder legítimo de recompensa o coercitivo que el líder posee en razón del cargo.

Hersey y Blanchard (1969) señalan que el liderazgo se basa en el comportamiento vinculado con las tareas y las relaciones respecto al seguidor. Lo innovador de estos autores fue la representación de los cuatro cuadrantes que mostraban las dimensiones de las tareas y las relaciones. Esta investigación destacó la relevancia de la variable situacional que opera en el proceso de liderazgo. Este enfoque de contingencia está relacionado con el nivel de madurez de los seguidores. Para identificar el nivel de madurez se utilizan dos dimensiones: orientado a la tarea (baja y alta) y orientado a las relaciones (baja y alta). Para esta teoría quien quiera ejercer como líder deberá ser capaz de identificar las diversas situaciones en las que se encuentre y elegir el estilo de liderazgo que se adapte mejor a la situación.

Para Baquero y Sánchez (2000) y Lussier y Achua (2002) los estilos de liderazgo pueden ser: E1: Ordenar; E2: Persuadir; E3: Participar; E4: Delegar. Estos estilos de liderazgo están relacionados con las dimensiones que analizan los modelos de Blake y Mouton (1964) y Hersey y Blanchard (1969).

Hay que recalcar que Hersey y Blanchard (1969) señalan que:

El liderazgo situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los

otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo deseado. (p. 274).

House (1971) identificó cuatro comportamientos de liderazgo, tales como: líder director, líder apoyador, líder participativo y líder orientado al logro. Asimismo, el efecto del comportamiento se mide a través de dos variables situacionales: ambiental e interna del subordinado. También, menciona que el comportamiento motivacional del líder se mide por el logro de satisfacción del empleado.

Para Cardona (2000):

El liderazgo situacional que está más orientado a los subordinados que los modelos anteriores, no deja de ser un modelo de contingencia. Pues se centra en los distintos estilos del líder como estrategia para adaptarse al entorno y obtener de él mejores resultados. Pero este modelo es estático, es decir, no indica cómo la actuación del líder modifica el estado del subordinado y viceversa. (p. 2)

A partir de los '70 empezó a desarrollarse teorías del liderazgo centradas en la relación entre el líder y el subordinado. Una de estas teorías es la del intercambio líder-miembro (leader-member Exchange theory o LMX) inicialmente descrita por Dansereau, Green y Haga.

En 1978, Mc Gregor Burns analizó las relaciones entre líder y seguidores y definió la teoría del liderazgo transformador, que más tarde sería modificada por Bass (1985). Para Cardona (2000) estos otros nuevos paradigmas enfocados a la relación entre líder y subordinado han desembocado en una visión relacional del término liderazgo.

Para Burns (1978) el liderazgo transformacional se origina cuando líderes y seguidores se potencian mutuamente elevando sus valores y motivaciones. "El resultado de la transformación de liderazgo es una relación de estímulo recíproco y la elevación que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales" (Burns, 1978, p. 24).

Para Bass (1985), el líder transformacional motiva a sus seguidores a hacer más de lo que les corresponde. Los líderes transformacionales logran que sus seguidores acepten los objetivos y la misión del grupo.

La investigación de Bass (1985) sobre el liderazgo transformacional tuvo como fundamento los estudios realizados por Burns, House y otros; y se enfocó en las necesidades de los seguidores sobre las del líder. Este liderazgo contiene cuatro dimensiones: carisma o influencia idealizada, inspiración o motivación, estimulación intelectual y consideración individual.

Cada una de las teorías antes descritas han sido resumidas y se encuentran recogidas en la Tabla 2.

Tabla 2*Principales teorías*

Teorías	Autores	Elementos
- Teoría de rasgos	- Fayol	- Líder - Comunicación
- Teoría de comportamiento	- Lewin - Likert - Blake y Mouton	- Líder - Subordinado - Autoridad - Resultado - Toma de decisiones - Comunicación - Motivación
- Teoría de la contingencia	- Fiedler - Hersey y Blanchard - Evans - House	- Líder - Seguidores - Situación - Contexto - Organización - Toma de decisiones - Objetivos - Comunicación
- Teoría emergente	- Burns - Bass	- Líder - Seguidores - Organización - Motivación - Cliente - Objetivos
- Teoría antropológica	- Juan Antonio Pérez López - Nuria Chinchilla Albiol - Pablo Cardona	- Entorno interno y externo - Estructura formal y real - Misión interna y externa - Estrategia objeto - Sistema formal - Estilos de dirección - Valores de la dirección - Acción personal del líder y colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, todo lo descrito en las líneas precedentes responde a una recopilación de las teorías existentes en relación al liderazgo. Cada una de ellas arroja elementos que son importantes para comprender esta investigación.

2.2 Estilos de liderazgo directivo

Lewin (1951) estableció los primeros estilos de dirección o liderazgo que los denominó: Laissez-Faire, autocrático y democrático. Posteriormente, distintos investigadores identificaron otros tipos de liderazgo. Pero es Burns (1978) quien impulsó el avance en los estudios sobre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional al establecer los elementos que los identifican.

Posteriormente, Bass (1985) continuó las investigaciones sobre el liderazgo y tomando los estudios de Burns (1978), diseñó un método para medir y evaluar el liderazgo

transformacional. El liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones. A continuación, se describirán someramente los estilos de liderazgo que contiene el instrumento de medición que se ha utilizado en la presente investigación. El cuestionario utilizado tiene como sustento las teorías acerca del liderazgo que propusieron en su oportunidad Burns y Bass.

2.2.1 Ausencia de liderazgo o *laissez faire*

Lewin (1951) fue de los primeros en establecer una clasificación del liderazgo que se concretó en tres estilos de liderazgo: *Laissez faire*, autocrático y democrático. El criterio que le permitió arribar a esos tres estilos fue el análisis acerca del uso que los dirigentes hacían del poder. El liderazgo *laissez faire* o de políticas laxas utiliza poco el poder.

Laissez faire es una frase que significa dejar que las cosas sigan su propio curso. En ese sentido, se considera como un liderazgo más inactivo e ineficaz. Sin embargo, para Lewin (1951) este liderazgo usa poco su poder y da a sus subordinados autonomía en sus operaciones.

En el cuestionario utilizado se consideran seis indicadores que permitirán identificar si el directivo de la institución educativa, objeto de estudio, se encuentra o no dentro de este estilo de dirección. Esos indicadores son:

Tabla 3

Indicadores Laissez faire

Indicadores Laissez faire
Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral
Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones
Evita tomar decisiones
Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.
Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.
Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.

Fuente: Cuestionario CELID.

Los indicadores de la Tabla 3 muestran que el líder que posee este estilo de liderazgo usa poco su poder y su influencia sobre los subordinados es baja. Lo cual no implica que no exista liderazgo, sino que es un estilo con bajo nivel de vinculación hacia las personas y hacia las tareas que estas realizan. Su nivel de control, en consecuencia, también es baja.

Bajo este liderazgo se necesita de seguidores con un nivel de madurez muy elevado pues se mueven en un contexto de absoluta libertad ya que trabajan de forma independiente y revuelven los problemas por sí solos.

El líder bajo este estilo de liderazgo permite que sus subordinados fijen metas y los medios para lograrlas. Además, considera que su papel es facilitar las operaciones de los seguidores, proporcionar información y actuar como contacto con el medio externo.

Para Martínez (2004) el directivo con un estilo de liderazgo *laissez-faire* evita tomar decisiones dentro de la organización y otorga libertad a sus miembros. Según Pacsi et al. (2014) el líder *laissez-faire* da información cuando se lo solicitan. Además, no marca los objetivos ni las metas pues confiere ese poder al grupo.

2.2.2 Estilo de liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se caracteriza por premiar los comportamientos esperados, cuando el cambio está orientado a la búsqueda de la eficiencia por medio de la reducción máxima del riesgo. Esto se refuerza a través del reconocimiento a las personas que han logrado las metas establecidas por el líder (Bass, 1985).

Según Bass (1985) y Bass y Avolio (1994), el liderazgo transaccional motiva a los trabajadores por medio de una relación mediada por la posición que se tiene dentro de la organización. La relación líder-seguidor dentro del enfoque transaccional implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros.

El liderazgo transaccional es definido por Cardona (2000) como “una relación de influencia económica”. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca” (p. 135). En ese sentido, el liderazgo transaccional se ajusta a la visión de la empresa que tienen los modelos tradicionales. Según Pérez López (1993) corresponde al modelo mecanicista de entender las organizaciones y a las personas.

Este estilo de liderazgo muestra su conducta de dos formas: promete y da recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento obtenido (dirección por contingencia) e interviene para corregir omisiones en la realización de los deberes o cuando no se alcanzan los niveles de desempeño deseados.

2.2.2.1 Dimensión de recompensa contingente. El liderazgo transaccional se manifiesta a través de la recompensa contingente en la cual el líder obtiene el acuerdo de sus seguidores en las tareas a realizar y los recompensa por el éxito en el cumplimiento de las tareas. En consecuencia, es una relación de transacción, es decir, existe un intercambio entre el líder y el seguidor. Los seguidores son premiados o castigados por el buen o mal trabajo realizado.

En la recompensa contingente, el líder transaccional utiliza el sistema de recompensas y castigos con el objetivo de motivar a sus seguidores a alcanzar las metas establecidas previamente. Diversos investigadores señalan que el uso del sistema de recompensas para el logro exitoso de las tareas a realizar es útil en algunas situaciones. Sin embargo, no hay evidencias de sus beneficios a largo plazo.

El liderazgo transaccional, genera directivos efectivos a corto plazo y para ello una característica importante es el uso de la recompensa contingente, la cual es indispensable para lograr los objetivos, las metas y la motivación de los seguidores a través del sistema formal y vertical con una clara cadena de mando, sistema de monitoreo y control.

A continuación, se muestran los indicadores de esta dimensión en la tabla 4.

Tabla 4

Indicadores del liderazgo transaccional: recompensa contingente

Indicadores recompensa contingente
Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo
Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener
Siempre que sea necesario podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo
Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.
Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación

Fuente: Cuestionario CELID.

2.2.2.2 Dimensión de dirección por excepción. Esta dimensión es correctiva. Se enfoca a los procesos de supervisión y control de los estándares, políticas y desviaciones con la finalidad de determinar las medidas correctivas anteriores o posteriores a un problema. En la dirección por excepción, el líder supervisa las acciones de los seguidores para evitar cualquier desviación de los estándares o las políticas de la organización.

La dirección por excepción se subdivide en activa y pasiva. El jefe en la dimensión activa de la dirección por excepción toma medidas para seguir de cerca las diferencias en los resultados planificados y hace correcciones según sea necesario, es decir, toma medidas preventivas a fin de evitar que surjan situaciones problemáticas (Bass y Riggio, 2006). En la dimensión pasiva, el jefe no supervisa el progreso de los subordinados, pero espera las desviaciones del plan antes de tomar medidas orientadas a corregir la situación, en otras palabras, espera que ocurran los errores para intervenir (Bass y Riggio, 2006). La dirección por excepción tiene como finalidad prevenir y anticipar (activa) y corregir (pasiva) las situaciones problemáticas de las organizaciones ocasionadas por los subordinados.

Así como la dimensión anterior se enfoca en los premios y castigos, esta dimensión se centra en las correcciones y las sanciones como consecuencia del incumplimiento de las metas u objetivos como estrategia para el cambio de conducta de los colaboradores.

El abuso de las estrategias basadas en la coerción genera desgaste en la motivación de los colaboradores y es contraproducente pues actuarán de forma defensiva y reacia hacia el jefe,

afectando la relación entre el jefe y el subordinado; debilitando la relación que se pudiera haber generado.

En esta dimensión el líder no muestra una relación personal con sus colaboradores, aunque tiene interés en que sus colaboradores estén en óptimas condiciones para garantizar la realización de las tareas. Al ser la relación interpersonal débil, la confianza está vinculada con el correcto funcionamiento de los sistemas de control y la implementación efectiva de los castigos. Para Cardona (2000) en “el liderazgo transaccional, el líder se apoya en los premios y castigos para motivar. Para ello, establece reglas de juego claras y objetivos diseñados. Su estilo directivo es de mando y control con fuerte uso del poder formal” (p. 133). Es un líder que mira el corto plazo y que maneja los recursos de manera eficiente, tiende a la mejora continua a base de la estandarización, orden y repetición. La relación que crea es netamente transaccional, los seguidores obedecen sus órdenes porque están interesados en la transacción, en lo que van a recibir a cambio de su trabajo. Por lo que en el decurso de ese proceso se olvida que las personas son seres humanos para reducirlas a meras piezas de un engranaje mecanicista.

El liderazgo transaccional tiene una fuerte influencia del conductismo, corriente psicológica que se caracteriza por inducir el comportamiento en un sentido u otro a través del uso de premios y castigos. Si el sujeto cumple las indicaciones es recompensado por obedecer. En cambio, si desobedece y no cumple las expectativas es sometido a un castigo. Con los premios y castigos busca modificar la conducta de los seguidores y alcanzar los objetivos.

A continuación, se muestran los indicadores para esta dimensión en la tabla 5.

Tabla 5

Indicadores del liderazgo transaccional: dirección por excepción

Indicadores de dirección por excepción
Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan
Evita involucrarse en nuestro trabajo
Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona no lo arregles”
Evita intervenir excepto cuando no se consiguen los objetivos
Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien
Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho a menos de que sea necesario

Fuente: Cuestionario CELID.

2.2.3 Estilo de liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional tiene su origen en las investigaciones de Burns (1978). Este estilo de liderazgo se genera cuando los líderes y seguidores se influyen recíprocamente elevando mutuamente los valores y las motivaciones. Según Burns (1978) “el resultado de la

transformación de liderazgo es una relación de estímulo recíproco y la elevación que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales” (p. 24).

Bass (1985) sostiene que el líder transformacional es el que motiva a los seguidores a hacer más de lo que se esperaba. Los líderes transformacionales expanden y mejoran los intereses de sus seguidores al mismo tiempo que desarrollan en ellos el conocimiento y aceptación de los objetivos y la misión del grupo. Para Cardona (2000) es una relación de influencia profesional; en esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca.

En el liderazgo transformacional los líderes influyen mediante el establecimiento de una visión de un futuro mejor, inspiran a sus seguidores en lugar de controlarlos, predicán con el ejemplo a través de modelos de conducta, contribuyen con los subordinados mediante la estimulación intelectual, generan mejoras en el significado de las metas y comportamientos, cumplen las necesidades de autorrealización de sus seguidores, empoderándolos a través de la motivación intrínseca, generan mayor confianza en los subordinados para alcanzar mayores niveles de logro y mejoran la identidad colectiva (Conger 1999).

Asimismo, Avolio y Bass (1995) señalan que los líderes con mayores niveles morales muestran comportamientos del liderazgo transformacional. Los resultados de las investigaciones permitieron sostener que el mayor desarrollo moral se relaciona con el mayor uso de comportamiento de liderazgo transformacional.

Según Bass (1985) el liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones: el carisma o influencia idealizada, el liderazgo de inspiración o motivación, estimulación intelectual y consideración individual.

2.2.3.1 Dimensión carisma. Bass y Avolio (2006), señalan que para que el líder sea carismático y lo imiten debe comportarse como un modelo a seguir, solo así los seguidores se identificarán con él. Para ello el líder deberá poseer unas cualidades que le permitan ser admirado, respetado y digno de confianza, esas cualidades se sustentan en una conducta ética y moral.

Asimismo, dicen los autores que los seguidores movidos por el carisma, la brillantez intelectual y la consideración personal del líder se vinculan a él demostrando lealtad y respeto. La persona carismática ante las amenazas que se le presentan ve oportunidades y sabe salir del problema modificando su entorno. Los líderes carismáticos logran que sus seguidores se identifiquen con sus aspiraciones y que los imiten pues perciben en su actuación seguridad y elevados estándares de conducta.

Según Bass y Riggio (2006), el líder transformacional tiene cualidades como la productividad y se orienta a estimular permanentemente la conciencia crítica de sus seguidores; se centra en el colectivo dirigiendo la realización de las tareas al logro del propósito.

Los logros personales, el carácter y conducta ejemplar del líder transformacional genera un carisma que impacta emocionalmente en sus seguidores con quienes tiene una visión compartida de los objetivos y metas a alcanzar.

A continuación, se muestran los indicadores de esta dimensión en la tabla 6.

Tabla 6

Indicadores del liderazgo transformacional: carisma

Indicadores de carisma
Nos sentimos orgullosos de trabajar con él
Cuenta con nuestro respeto
Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona no lo arregles”
Evita intervenir excepto cuando no se consiguen los objetivos

Fuente: Cuestionario CELID.

2.2.3.2 Dimensión estimulación intelectual. Bass y Avolio (2006), señalan que el líder transformacional fortalece el desarrollo intelectual de sus seguidores para que desarrollen habilidades intelectuales que les permitan resolver los problemas con creatividad e innovación y a generar nuevas ideas en pro de los objetivos de la organización.

En esta misma línea la estimulación intelectual permite a los seguidores cuestionarse a sí mismos acerca de sus ideas, creencias y paradigmas que les permitirán repensar los conceptos y modificar su conducta. El líder para lograr esta estimulación da ejemplos, replantea problemas, enfrenta situaciones, etc. con la finalidad de corregir los errores individuales que surgen.

Según el criterio de Leithwood, et. al (2009) los seguidores utilizan su intelecto para la solución de problemas estimulados por su líder, quien constantemente está buscando nuevas formas de operar y accionar. Esto promueve las nuevas formas de hacer, la investigación, la innovación y la creatividad.

A continuación, se muestran los indicadores de esta dimensión en la tabla 7.

2.2.3.3 Dimensión inspiración. Esta dimensión del líder transformacional según Bass y Avolio (2006) se orienta a motivar a los seguidores a alcanzar un desempeño muy alto, logrando incluso la realización de esfuerzos extras con la finalidad de alcanzar los objetivos planificados. Este líder convence y alienta a sus colaboradores por medio de intereses y objetivos comunes

En opinión de Bass y Riggio (2006), el líder transformador es inspirador, motiva y estimula a los que lo rodean, motiva a sus seguidores con optimismo, entusiasmo e implicación focalizada en la visión de futuro en común y genera un espíritu de equipo con compromiso por alcanzar las metas de la visión compartida.

Tabla 7*Indicadores del liderazgo transformacional: estimulación intelectual*

Indicadores de estimulación intelectual
Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar
Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas
Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender
Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas
Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos
Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos
Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes

Fuente: Cuestionario CELID.

Para Velásquez (2006) posee capacidad para generar cambios en las expectativas del grupo e impulsarlos a la solución de los problemas. Este líder es reconocido como motivador de equipos de trabajo y como ejemplo a seguir.

A continuación, se muestran los indicadores de esta dimensión en la tabla 8.

Tabla 8*Indicadores del liderazgo transformacional: inspiración*

Indicadores de inspiración
Nos da charlas para motivarnos
Potencia nuestra motivación de éxito
Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos

Fuente: Cuestionario CELID.

2.2.3.4 Dimensión consideración individual. Bass y Avolio (2006) sostienen que el líder transformacional da sentido de propósito a los seguidores, lo cual genera una influencia idealizada hacia él. En esta subdimensión cada seguidor es tratado en función de las oportunidades de mejora que tiene cada colaborador. Con esta conducta el líder genera confianza y respeto, lo que produce una identificación profunda en sus seguidores y eleva los niveles de conducta ética y moral.

Este líder no usa el poder para conseguir ganancia personal, según Bass y Riggio (2006), el líder transformacional hace lo correcto mostrando elevados estándares éticos y morales. Esto

genera ideales de actuación hacia sus seguidores quienes lo respetan y admiran teniéndolo como un modelo confiable a emular.

Para Leithwood et al. (2009), el secreto de la influencia del líder transformacional está en sus relaciones basadas en el respeto y confianza con sus seguidores, las cuales son la base para aceptar los cambios operacionales e individuales dentro de las organizaciones. Mendoza y Ortiz (2006), señalan que esta subdimensión “incluye el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros” (p. 121). La frase representativa que citan Mendoza y Ortiz es “me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización”.

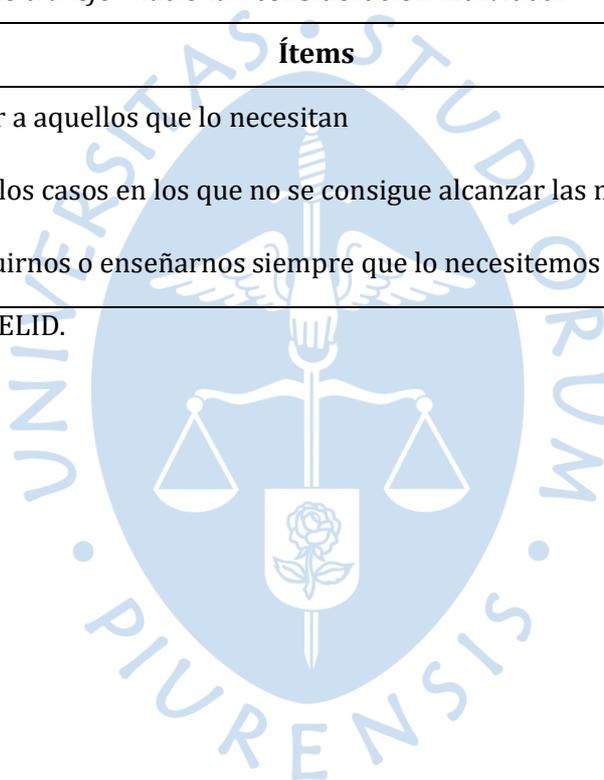
A continuación, se muestran los indicadores de esta dimensión en la tabla 9.

Tabla 9

Indicadores del liderazgo transformacional: consideración individual

Ítems
Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan
Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas
Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos

Fuente: Cuestionario CELID.





Capítulo 3. Metodología de investigación

En este capítulo se desarrolla la metodología de la investigación que sigue un análisis de tipo cuantitativo, el diseño de la investigación, selección de los instrumentos, los procesos de construcción y validación de los mismos, cuidando que estos cumplan rigurosamente con la validez y fiabilidad de acuerdo a la seriedad del estudio.

Esta parte de la tesis es primordial porque contiene el método y describe el proceso de la presente investigación, le da el soporte a la base teórica descrita en el capítulo precedente y contribuye a alcanzar los objetivos del investigador. En consecuencia, la prolijidad en este capítulo es relevante para asegurar la obtención de los resultados que serán la base de las conclusiones y las aportaciones al campo de la dirección educativa.

3.1 Tipo de investigación

La investigación en el presente trabajo sigue una metodología de tipo cuantitativa, toda vez que utiliza la selección de datos para poner a prueba o comprobar la hipótesis a través del uso de estrategias estadísticas que emplean la medición numérica. El análisis “cuantitativo elimina la mera producción de especulaciones en torno a un fenómeno determinado” (Cuenya y Ruetti, 2010, p. 276). En ese sentido, el estudio utiliza como instrumento un cuestionario para determinar el estilo de liderazgo del directivo en una institución educativa privada de Tumbes.

La investigación sigue el “paradigma positivista que se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista” (Ricoy, 2006, p. 14). Cabe mencionar que el paradigma es un sistema de creencias sobre la realidad, la visión del mundo que “sirve como una guía base para los profesionales dentro de su disciplina” (Ramos, 2015, p. 10). Asimismo, en la investigación no se pierde de vista que “el conocimiento de los paradigmas de investigación nos ayuda a situarnos y conocer mejor el modelo o modelos metodológicos en los que nos propongamos encuadrar un estudio empírico” (Ricoy, 2006, p. 12).

En consecuencia, y siguiendo los lineamientos del paradigma positivista, el estudio tiene como objetivo comprobar una hipótesis a través de datos medibles por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica.

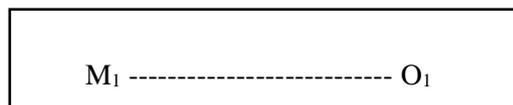
Para el caso de estudio, la hipótesis señala que “el estilo de liderazgo del director en una institución educativa privada de Tumbes es el transformacional”, la cual se probará mediante el instrumento de encuesta que es medible numéricamente.

La investigación se enmarca en la línea de investigación de Gestión Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura. El tema que se eligió es el estilo de liderazgo directivo que se encuentra dentro de la gestión de las instituciones educativas y en las funciones gestoras de los directivos como líderes de las escuelas.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es descriptiva, no experimental, transaccional, no probabilística. El investigador no manipula ni interviene sobre la variable; solo participó en la búsqueda y recolección de información para describir, caracterizar e identificar elementos propios de la variable Estilo de liderazgo.

El diseño descriptivo no experimental es graficado de la siguiente manera:



Donde:

M₁ = Muestra de docentes y administrativos

O₁ = Medición de la variable Estilo de liderazgo

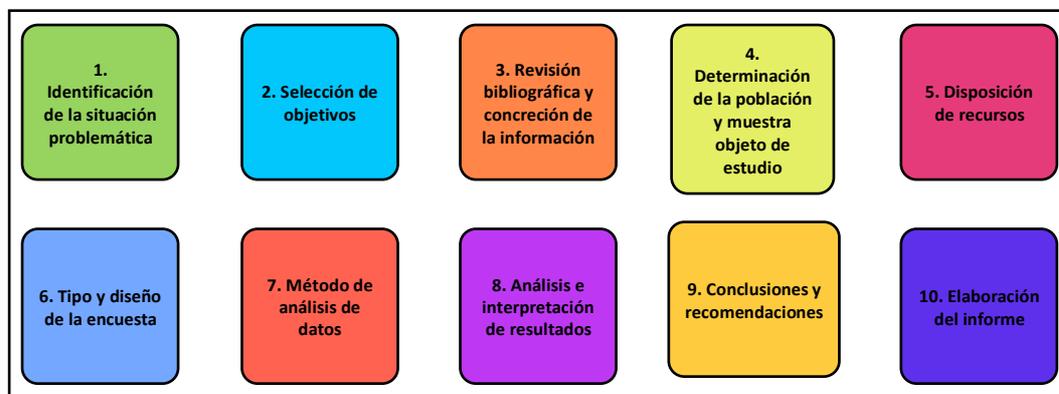
En ese sentido, el diseño del estudio utilizó como instrumento un cuestionario, definido como “el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas” (Meneses y Rodríguez, 2011, p. 9). Con él se buscó evidenciar e identificar el estilo de liderazgo directivo de la institución educativa. El instrumento fue diseñado a partir de la teoría que muestra los estilos de liderazgo a través de las acciones que realiza el directivo dentro de una institución educativa.

El cuestionario permite conocer la visión y percepción de los colaboradores de la institución educativa respecto del estilo de liderazgo directivo. Dentro de los aspectos que se busca obtener se encuentran la determinación del estilo de liderazgo directivo en las acciones ejecutadas por el directivo sobre sus colaboradores. La riqueza de la información permitirá conocer o comprobar la teoría relacionada con un determinado estilo de liderazgo directivo.

Las fases o etapas que se siguieron en el diseño del presente estudio se describen a continuación:

Figura 1

Fases o etapas del diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia

- **Identificación de la situación problemática.** El liderazgo directivo influye e impacta en el éxito o fracaso de una institución educativa. En ese sentido, el Ministerio de Educación (2014) a través de la resolución N° 304-2014-MINEDU, identifica la debilidad en el liderazgo de los directivos dentro del sector educación; por ello, aprueba el Marco del Buen Desempeño Directivo en el que señala que “el liderazgo pedagógico del directivo es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes” (p. 9). Dentro de este marco, siendo un tema vigente, la presente investigación asume como tema de desarrollo la identificación del tipo de liderazgo directivo que se ejerce en una institución educativa privada del departamento de Tumbes, primordialmente centrado en estos tiempos en los que la educación ha tenido continuidad a través de los entornos virtuales.
- **Selección de objetivos.** Identificado el problema se procedió a establecer el objetivo general y los objetivos específicos en función de la matriz de consistencia (apéndice 1). El objetivo general contiene la variable a investigar: Estilo de liderazgo directivo y los objetivos específicos están vinculados a las dimensiones del liderazgo: laissez faire, transaccional y transformacional. Los objetivos tienen como finalidad identificar los rasgos del estilo de liderazgo del directivo en una institución educativa privada de Tumbes.
- **Revisión bibliográfica y concreción de la información.** La revisión de información se orientó a la búsqueda de antecedentes, estudios, artículos, libros y otros a nivel local, nacional e internacional vinculados al tema de investigación. La búsqueda se realizó en repositorios como Scielo, Redalyc y otros. La recolección de fuentes bibliográficas se utilizó para la fundamentación teórica de la investigación y la discusión de los resultados.
- **Determinación de la población y muestra objeto de estudio.** La población y muestra son coincidentes y están conformadas por 45 colaboradores que trabajan en la institución educativa privada de Tumbes donde se aplicó el estudio.
- **Disposición de recursos.** Se identificaron posibles instituciones educativas. Se enviaron las solicitudes respectivas para la aplicación del cuestionario. Aceptada la aplicación del cuestionario en una institución educativa se procedió a la coordinación para explicación del cuestionario y la aplicación del mismo entre los colaboradores. En la institución que aceptó la realización del estudio se contó con el apoyo de las autoridades para comunicar y solicitar al personal su participación con el llenado del instrumento. La forma de aplicar el cuestionario fue directa, no presencial y virtual. Contactando a los colaboradores de la institución y enviando el cuestionario a través de medios electrónicos: correo electrónico y WhatsApp. Las preguntas realizadas en el cuestionario aplicado fueron de respuesta rápida que permiten manejarlas mediante software SPSS y su posterior análisis mediante esta misma herramienta.

- **Tipo y diseño de la encuesta.** Se empleó la encuesta CELIS (Cuestionario de estilos de liderazgo) forma "S", su finalidad es conocer la percepción de los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire y sus dimensiones. El instrumento consta de 34 ítems y se extrajo de la tesis de David Soriano Medrano titulada "Estilo de liderazgo del director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Almirante Miguel Grau de Piura". Fue sometida a validación a través del juicio de tres expertos: Nancy Rossana Pasapera Encalada, subdirectora de la IE José Carlos Mariátegui; Mónica Franco Sánchez, subdirectora de la IE Miguel Cortés del Castillo y Juana Violeta Castillo Espinoza, subdirectora de la IE José Carlos Mariátegui. El cuestionario emplea la escala valorativa Likert: Totalmente de acuerdo (1), de acuerdo (2), en desacuerdo (3), totalmente en desacuerdo (4).
- **Método de análisis de datos.** Los datos recogidos son procesados, organizados, sistematizados y analizados con el software SPSS y la hoja de cálculo de Excel. Con los datos recogidos y consignados en el programa mencionado se pudo constituir las tablas estadísticas en las que se determina el estilo de liderazgo directivo que predomina en la IE contexto de estudio.
- **Análisis e interpretación de resultados.** Elaboradas las tablas y las gráficas de resultados según las dimensiones de la variable estilo de liderazgo se procede a la interpretación literal de los resultados por dimensión. Se continuó con la interpretación y análisis de los resultados según las dimensiones y subdimensiones de los estilos de liderazgo. Posteriormente, se elaboró la discusión de los resultados, contrastando los datos obtenidos con la información teórica.
- **Conclusiones y recomendaciones.** Finalmente, se arribó a las conclusiones según los resultados obtenidos y los objetivos de la investigación.
- **Elaboración del informe final.** Consta de cuatro capítulos: Planteamiento de la investigación, marco teórico de la investigación, metodología de la investigación y resultados de la investigación. Cada capítulo contiene el arduo proceso de investigación por medio del método científico, lo que permitirá dar una visión objetiva al trabajo. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación. En cuanto a la formalidad, el informe final siguió la estructura propuesta por la Universidad de Piura.

3.3 Población y muestra de la investigación

Los sujetos considerados para la presente investigación son los docentes y administrativos de una institución educativa privada de Tumbes, pues sobre todos ellos impacta la función directiva. La encuesta se aplicó a todos los colaboradores de la institución educativa privada y se excluyó al directivo, con ello se busca obtener información para identificar el estilo de liderazgo del directivo de la institución educativa objeto de estudio.

Es preciso mencionar que en la investigación “el tamaño de la muestra está directamente vinculado con el tema de la significación estadística y con que podamos corroborar o no las hipótesis que planteamos en nuestras investigaciones” (Argibay, 2009, p. 14).

En ese sentido, Argibay considera que “un número mínimo conveniente podrían ser diez sujetos por variable involucrada en el análisis, tanto para la regresión lineal múltiple, como para la regresión logística. Hacer el cálculo con una muestra menor no sería aconsejable” (2009, p.24). Por ello, la muestra seleccionada cuenta con 45 colaboradores de la institución educativa, siendo el número de sujetos por variable mayor a diez.

Tabla 10

Sujetos de investigación

Sujeto	Varón	Mujer	Total
Docente	17	14	31
No docente	2	12	14
	Total		45

Fuente: Elaboración propia a partir de la planilla proporcionada por la institución educativa

Como se aprecia en la Tabla 10, la muestra está constituida por 45 colaboradores, entre docentes (17 varones y 14 mujeres) y no docentes (2 varones y 12 mujeres).

3.4 Variables de la investigación

La variable, las dimensiones y las subdimensiones que permitieron recolectar los datos necesarios para identificar el estilo de liderazgo directivo de una institución educativa, se detallan en la tabla 11.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la técnica de encuestas que “es el conjunto de pasos organizados para su diseño y administración y para la recogida de los datos” (Meneses y Rodríguez, 2011, p. 9). Esta técnica facilita la sistematización, la medición y el análisis objetivo de la información conseguida.

La investigación utiliza como instrumento un cuestionario (anexo 2). Definido como “el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas” (Meneses y Rodríguez, 2011, p. 9). En él se recogen los datos sobre el estilo de liderazgo directivo de una institución educativa.

Este instrumento conocido como CELID (Cuestionario de Estilos de Liderazgo), es la aplicación y operacionalización de la teoría del liderazgo de Bass. El CELID ha sido utilizado en diversos trabajos de investigación y facilita la medición de los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire y sus dimensiones.

Tabla 11

Variables, dimensiones y subdimensiones según el modelo de Bass (1985)

Variable	Dimensión	Subdimensión
Estilo de Liderazgo	Laissez faire	Ausencia de liderazgo
	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente
		Dirección por excepción
	Liderazgo transformacional	Carisma
		Estimulación intelectual
		Inspiración
		Consideración individualizada

Fuente: Elaboración propia

La investigación utiliza la versión en castellano de David Soriano Medrano que adaptó en su investigación para optar el grado de magíster con la tesis titulada “Estilo de liderazgo del director del instituto de educación superior tecnológico público almirante Miguel Grau de Piura”. El cuestionario está constituido por 34 ítems que sirven para obtener información exacta sobre el estilo de liderazgo del directivo a través de la percepción de sus colaboradores.

Los datos recogidos corresponden a la variable estilos de liderazgo directivo, con sus respectivas dimensiones e indicadores los cuales se describen en la Tabla 12.

Tabla 12

Dimensiones, subdimensiones e ítems del instrumento de investigación

Dimensión	Sub dimensión	Definición operacional	Ítems	Ítems/Indicadores
Laissez faire	Ausencia de liderazgo	Ausencia de liderazgo. El directivo evita asumir responsabilidad. Los colaboradores lo consideran ineficaz e inactivo.	6	Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.
			20	Evita tomar decisiones.
			27	Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.
			31	Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.
			32	Es probable que esté ausente cuando se lo necesite

Dimensión	Sub dimensión	Definición operacional	Ítems	Ítems/Indicadores
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	El directivo compensa a sus colaboradores si cumplen con los objetivos establecidos.	8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.
			10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podamos obtener.
			11	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.
			12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.
			16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.
	Dirección por excepción	Presenta dos formas: Activa: seguimiento de las tareas y actividades programadas y los procedimientos. Pasiva: intervención posterior al error o acierto.	2	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.
			5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.
			7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".
			9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.
			18	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.			
Liderazgo transformacional	Carisma	Capacidad para entusiasmar, transmitir confianza, promover la identificación con la organización, comunicar una visión compartida.	3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.
			21	Cuenta con nuestro respeto.
			33	Tenemos plena confianza en él.
			34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.

Dimensión	Sub dimensión	Definición operacional	Ítems	Ítems/Indicadores
				Pone especial énfasis en la recolección cuidadosa de los problemas antes de actuar.
			4	
				Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.
			15	
		Estimula e incentiva en todos los niveles, el interés por los objetivos de la organización y los métodos para alcanzarlos.		Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.
	Estimulación intelectual	Promueve nuevas formas de enfrentar y resolver problemas en situaciones críticas.	23	
			25	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.
			28	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.
			29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.
			30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.
			19	Nos da charlas para motivarnos.
			22	Potencia nuestra motivación de éxito.
	Inspiración	Capacidad de transmitir a los colaboradores su visión de futuro con el propósito de comprometerlos y ser parte del cambio.	24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.
			13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.
	Consideración individualizada	Capacidad para considerar las necesidades, ideas individuales vinculadas al crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores. La opinión y el criterio del individuo se toma en cuenta.	14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.
			17	Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitamos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del cuestionario

El cuestionario de estilos de liderazgo directivo que se aplicó establece una confiabilidad por consistencia interna probada por el coeficiente de alfa de Cronbach.

Tabla 13

Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,860	34

Fuente: Elaboración propia a partir del software SPSS.

Según la información proporcionada por la Tabla 7, el cuestionario utilizado es altamente confiable pues el valor es 0,860 respecto al valor positivo de confiabilidad.

3.6 Procedimiento de análisis y presentación de resultados

El análisis estadístico se realizó con el programa estadístico SPSS, v.23, considerando el procedimiento que a continuación se indica:

- **Diseño de base de datos:** La data se elaboró realizando el conteo de las respuestas de los colaboradores en el cuestionario aplicado.
- **Tabulación:** Se utilizó tablas de frecuencia absoluta y relativa, vinculadas a los objetivos del estudio de la presente tesis.
- **Graficación:** Se realizó la ilustración de los datos de las tablas mediante figuras o gráficos de barras.
- **Análisis cuantitativo:** Se emplearon tablas de frecuencia absoluta y relativa al realizar el análisis descriptivo de los resultados obtenidos. Asimismo, se establecieron escalas de medición para la sistematización estadística de los resultados y la determinación del estilo de liderazgo directivo en una institución educativa privada de Tumbes.



Capítulo 4. Resultados de la investigación

En este capítulo se presentan los resultados de la encuesta realizada a una institución educativa de la ciudad de Tumbes. Los resultados se muestran siguiendo las dimensiones del instrumento utilizado para esta investigación. Las dimensiones usadas para determinar el estilo de liderazgo del directivo de la institución educativa objeto de estudio son: *laissez-faire*, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

En las siguientes líneas y párrafos se describen las variables, dimensiones, el escenario en el que se aplicó la investigación, los resultados y su análisis respectivo.

4.1 Contexto del objeto de investigación

La institución educativa objeto de estudio es una comunidad comprometida con la educación cuyo lema es “el futuro comienza hoy” y cuyos valores son: compromiso, respeto y honestidad, sentido de urgencia, investigación e innovación, preocupación por el medio ambiente y empatía.

La misión de la institución educativa es “colaborar con el cumplimiento de los anhelos personales y académicos de nuestros alumnos y dotarlos de bases sólidas que harán de ellos personas de bien, preparadas para afrontar retos y conquistar objetivos. Todo ello a través de una educación orientada tanto a la excelencia como al desarrollo de valores y principios, en un ambiente de calidez y compromiso, características de nuestra familia Socorrina”.

Asimismo, su visión es “ser considerados por nuestros alumnos y recordados por nuestros exalumnos como su segunda familia y como una institución educativa referente en el norte del Perú, cuyas actividades académicas, sociales, culturales y ambientales, inspiren a alumnos, a otras instituciones y a la sociedad en general en la búsqueda de un mundo mejor a través de acciones que hacen la diferencia”.

El cargo directivo de la organización se encuentra bajo la dirección de una mujer que tiene más de 25 años en la docencia de la educación básica regular del sistema educativo peruano. Asimismo, cuenta con más de quince años dirigiendo instituciones educativas.

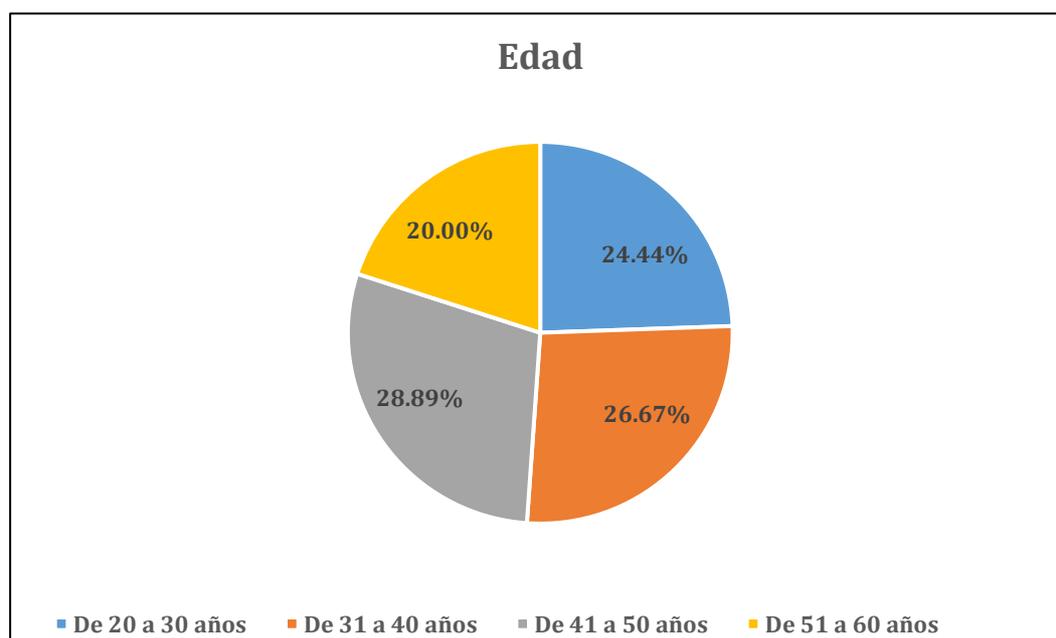
La institución educativa cuenta con cuarenta y cinco trabajadores de los cuales catorce no son docentes y treinta y uno son docentes. Los acuerdos contractuales se rigen por el derecho laboral siendo la modalidad laboral a tiempo determinado e indeterminado.

4.1.1 Distribución de la muestra según edad

El instrumento de medición aplicado a los docentes y no docentes de la institución educativa mide el estilo de liderazgo del directivo de la organización. En ese sentido, a continuación, se plasman los resultados socio demográficos obtenidos de la encuesta en la Tabla 14 y la Figura 2.

Tabla 14*Distribución de la muestra según edad*

Edad	Trabajadores	Porcentaje
Menores de 30 años	11	24,44 %
De 31-40 años	12	26,67 %
De 41-49 años	13	28,89 %
De 50-60 años	9	20,00 %

Fuente: Elaboración propia**Figura 2***Distribución de la muestra según edad***Fuente:** Elaboración propia

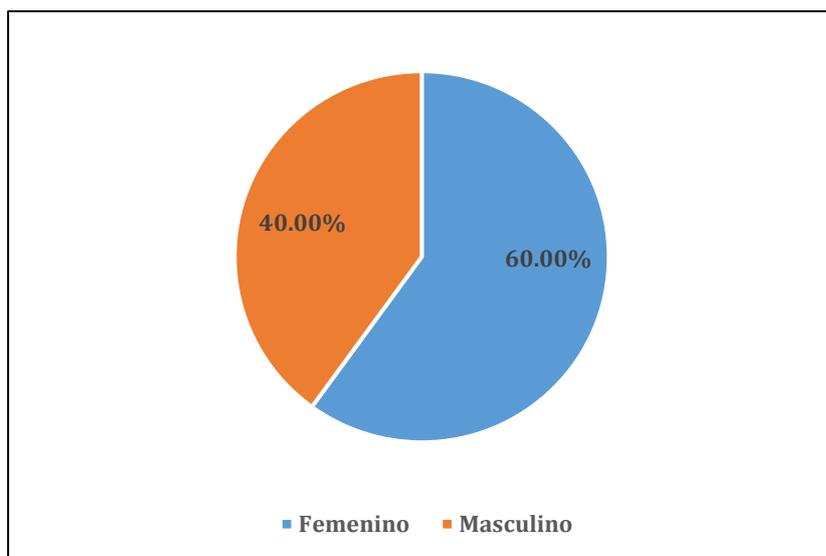
De acuerdo con la distribución mostrada en la Tabla 14 y en la Figura 2, se observa que el 20,00% lo conforman personas entre los 51 a 60 años, el 24,44% lo representan trabajadores entre los 20 a 30 años, en el 26,67% se encuentran las personas comprendidas entre los 31 a 40 años y el 28,89% lo representa el segmento comprendido entre los 41 a 50 años. Se concluye que la mayor cantidad de la muestra pertenece al grupo comprendido entre los 41 a 50 años de edad.

4.1.2 Distribución de la muestra según sexo

Asimismo, la distribución de los trabajadores de la institución educativa según el sexo, se muestra en la tabla 15 y figura 3 que a continuación se presenta:

Tabla 15*Distribución de la muestra según sexo*

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Femenino	27	60,00 %
Masculino	18	40,00 %

Fuente: Elaboración propia**Figura 3***Distribución de la muestra según sexo***Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la distribución plasmada en la Tabla 15 y en la Figura 3, se observa que el 60,00% lo conforma el sexo femenino mientras que el masculino está representado por el 40,00% con lo que se concluye que la mayor cantidad de la muestra pertenece al sexo femenino.

4.2 Presentación de resultados

Se presentan los resultados luego del análisis y procesamiento de la información obtenida con la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la institución educativa. Con este instrumento de medición, la presente investigación logró identificar el estilo de liderazgo de la directora de la institución.

En la tabla 16, se consignan los estilos de liderazgo y sus respectivas dimensiones.

4.2.1 Dimensión 1. Laissez-Faire

Laissez-Faire es considerado como la ausencia de liderazgo, en términos comunes se trata de una dirección organizacional en la que “se deja hacer y se deja pasar”. Los resultados de esta dimensión se presentan en los siguientes análisis.

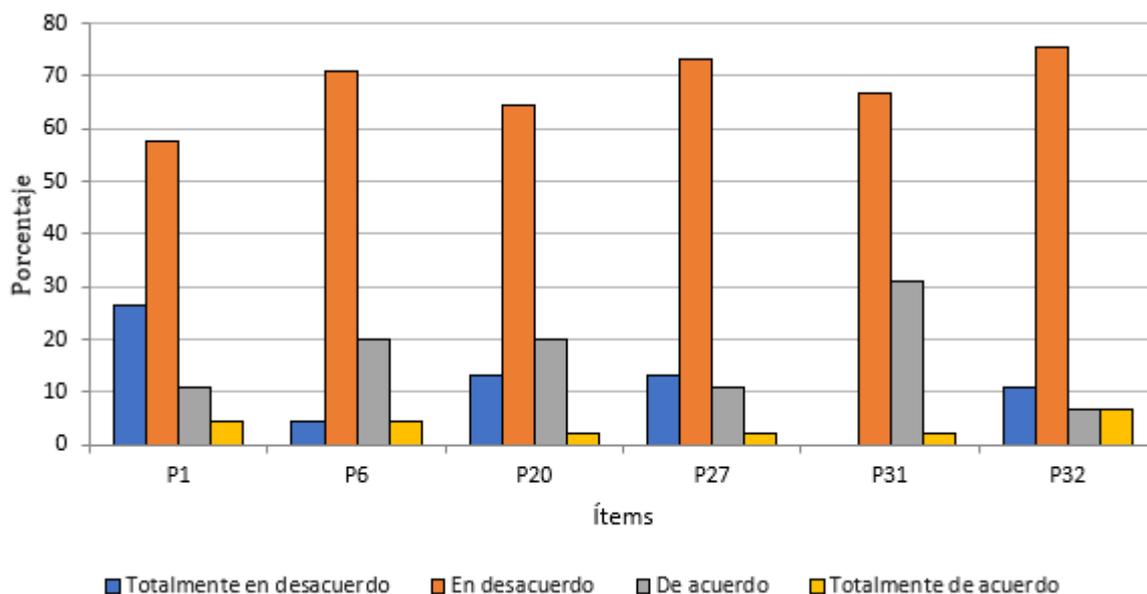
Tabla 16*Variable, dimensiones y subdimensiones según el modelo de Bass (1985)*

Variable	Dimensión	Subdimensiones
Estilo de liderazgo	Laissez-faire	Ausencia de liderazgo
	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente
	Liderazgo transformacional	Dirección por excepción
		Carisma
		Estimulación intelectual
		Inspiración
	Consideración individual	

Fuente: Elaboración propia.**Tabla 17***Resultados de la dimensión Laissez-Faire*

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral	26,67 %	57,78 %	11,11 %	4,44 %
6	Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones	4,44 %	71,11 %	20,00 %	4,44 %
20	Evita tomar decisiones	13,33 %	64,44 %	20,00 %	2,22 %
27	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema	13,33 %	73,33 %	11,11 %	2,22 %
31	Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas	0,00 %	66,67 %	31,11 %	2,22 %
32	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	11,11 %	75,56 %	6,67 %	6,67 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 4*Resultados de la dimensión Laissez-Faire***Fuente:** Elaboración propia

La tabla 17 y la figura 4 contienen los resultados de la encuesta respecto a la dimensión laissez-faire. En ella, se identifica que el 33,33% de los docentes y no docentes perciben que el directivo evita decir cómo se tienen que hacer las cosas (ítem 31). En la misma línea, 24,44% afirma que el directivo evita decir su opinión en algunas ocasiones (ítem 6).

En cambio, el 86,66 % de los docentes y no docentes están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo que el directivo esté ausente cuando se lo necesita (ítem 27).

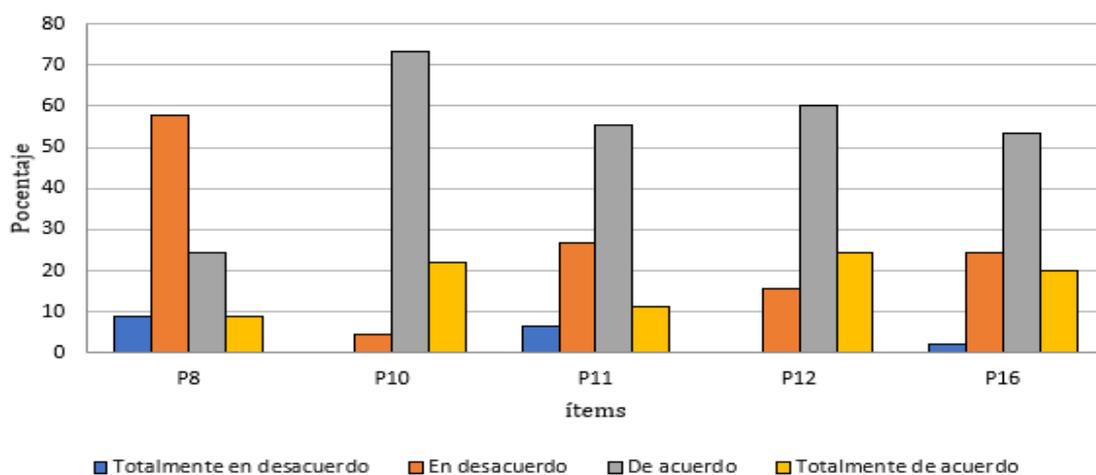
4.2.2 Dimensión 2: Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo tiene dos subdimensiones a través de las cuales se expresa la conducta del directivo. Estas subdimensiones son recompensa contingente y dirección por excepción. A continuación, se muestran los resultados de la encuesta por sus subdimensiones.

4.2.2.1 Subdimensión recompensa contingente. La Tabla 18 y la Figura 5 contienen los resultados de la encuesta respecto a la subdimensión recompensa contingente del estilo de liderazgo transaccional. En ella, se identifica que el 84,44% de los docentes y no docentes perciben que el directivo les hace saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado con él (ítem 12). En la misma línea el 95,55% afirma que el directivo se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener (ítem 10).

Tabla 18*Resultados de la subdimensión recompensa contingente*

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo	8,89 %	57,78 %	24,44 %	8,89 %
10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener	0,00 %	4,44 %	73,33 %	22,22 %
11	Siempre que sea necesario podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo	6,67 %	26,67 %	55,56 %	11,11 %
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	0,00 %	15,56 %	60,00 %	24,44 %
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación	2,22 %	24,44 %	53,33 %	20,00 %

Fuente: Elaboración propia**Figura 5***Resultados de la subdimensión recompensa contingente***Fuente:** Elaboración propia

En cambio, el 66,67% de los docentes y no docentes están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo que el directivo les da lo que quieren a cambio de recibir apoyo (ítem 8).

4.2.2.2 Subdimensión dirección por excepción

Tabla 19

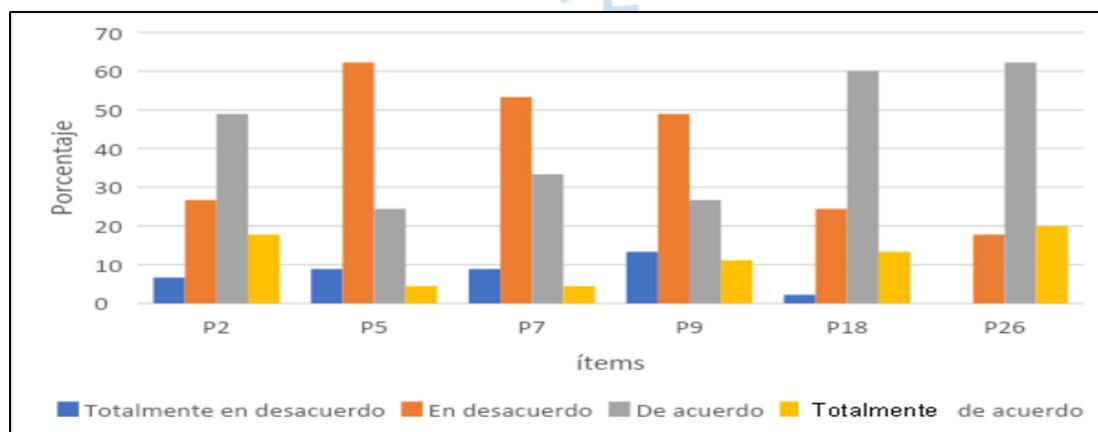
Resultados de la subdimensión dirección por excepción

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan	6,67 %	26,67 %	48,89 %	17,78 %
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo	8,89 %	62,22 %	24,44 %	4,44 %
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona no lo arregles"	8,89 %	53,33 %	33,33 %	4,44 %
9	Evita intervenir excepto cuando no se consiguen los objetivos	13,33 %	48,89 %	26,67 %	11,11 %
18	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien	2,22 %	24,44 %	60,00 %	13,33 %
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho a menos de que sea necesario	0,00 %	17,78 %	62,22 %	20,00 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 6

Resultados de la subdimensión dirección por excepción



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 19 y la Figura 6 contienen los resultados de la encuesta respecto a la subdimensión dirección por excepción del estilo de liderazgo transaccional. En ella, se identifica que el 66,67% de los docentes y no docentes perciben que el directivo evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan (ítem 2). En la misma línea el 73,33% afirma que el directivo evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien (ítem 18).

Por otro lado, el 71,11% de los docentes y no docentes están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo que el directivo evita involucrarse en nuestro trabajo (ítem 5).

4.2.3 Dimensión 3. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional, tiene cuatro subdimensiones a través de las cuales se expresa la conducta del directivo. Estas subdimensiones son: carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individual. A continuación, se muestran los resultados de la encuesta según sus cuatro subdimensiones a través de tablas y figuras.

4.2.3.1 Subdimensión carisma

Tabla 20

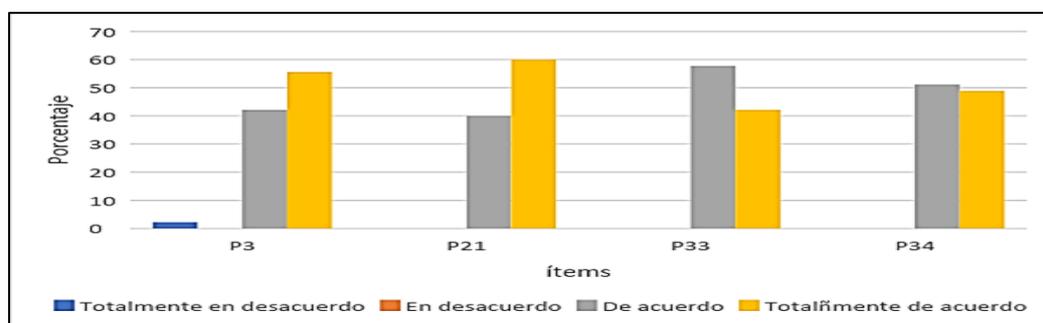
Resultados de la subdimensión carisma

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él	2,22 %	0,00 %	42,22 %	55,56 %
21	Cuenta con nuestro respeto	0,00 %	0,00 %	40,00 %	60,00 %
33	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona no lo arregles"	0,00 %	0,00 %	57,78 %	42,22 %
34	Evita intervenir excepto cuando no se consiguen los objetivos	0,00 %	0,00 %	51,11 %	48,89 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Resultados de la subdimensión carisma



Fuente: Elaboración propia

La tabla 20 y la figura 7 contienen los resultados de la encuesta respecto a la subdimensión carisma del estilo de liderazgo transformacional. En ella, se identifica que los docentes y no docentes están totalmente de acuerdo en un 60,00% en que el directivo cuenta con el respeto de sus subordinados (ítem 21); en la misma línea, más de 55,56% está totalmente de acuerdo en que se sienten orgullosos de trabajar con el directivo (ítem 3).

4.2.3.2 Subdimensión estimulación intelectual

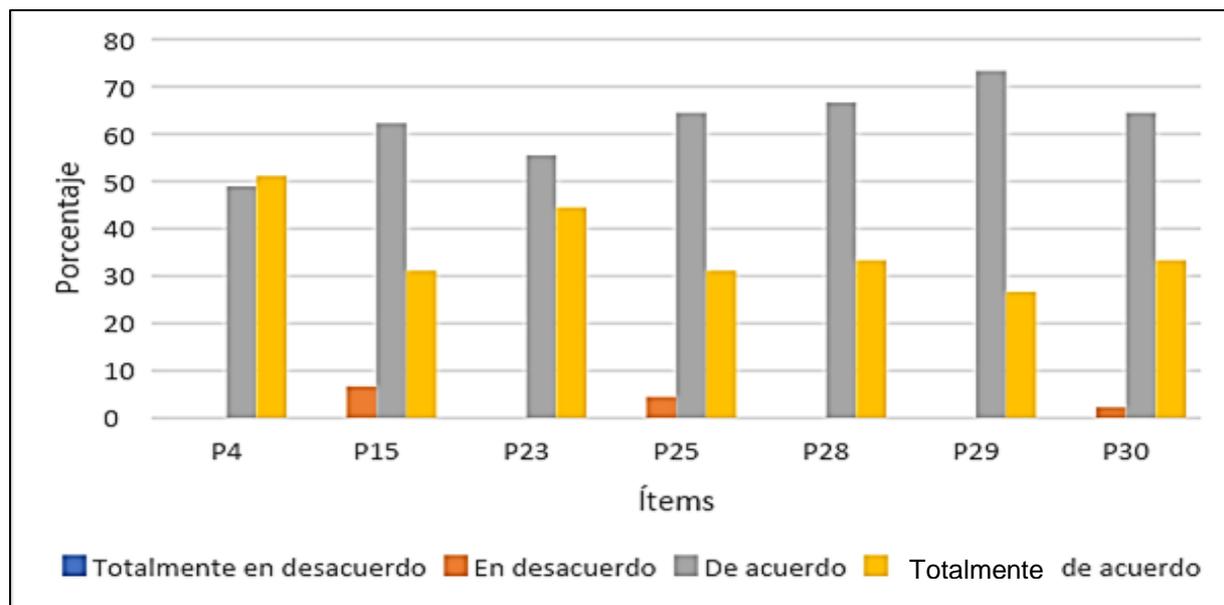
Tabla 21

Resultados de la subdimensión estimulación intelectual

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente De acuerdo
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar	0,00 %	0,00 %	48,89 %	51,11 %
15	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	0,00 %	6,67 %	62,22 %	31,11 %
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender	0,00 %	0,00 %	55,56 %	44,44 %
25	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas	0,00 %	4,44 %	64,44 %	31,11 %
28	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos	0,00 %	0,00 %	73,33 %	26,67 %
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes	0,00 %	2,22 %	64,44 %	33,33 %

Fuente: Elaboración propia

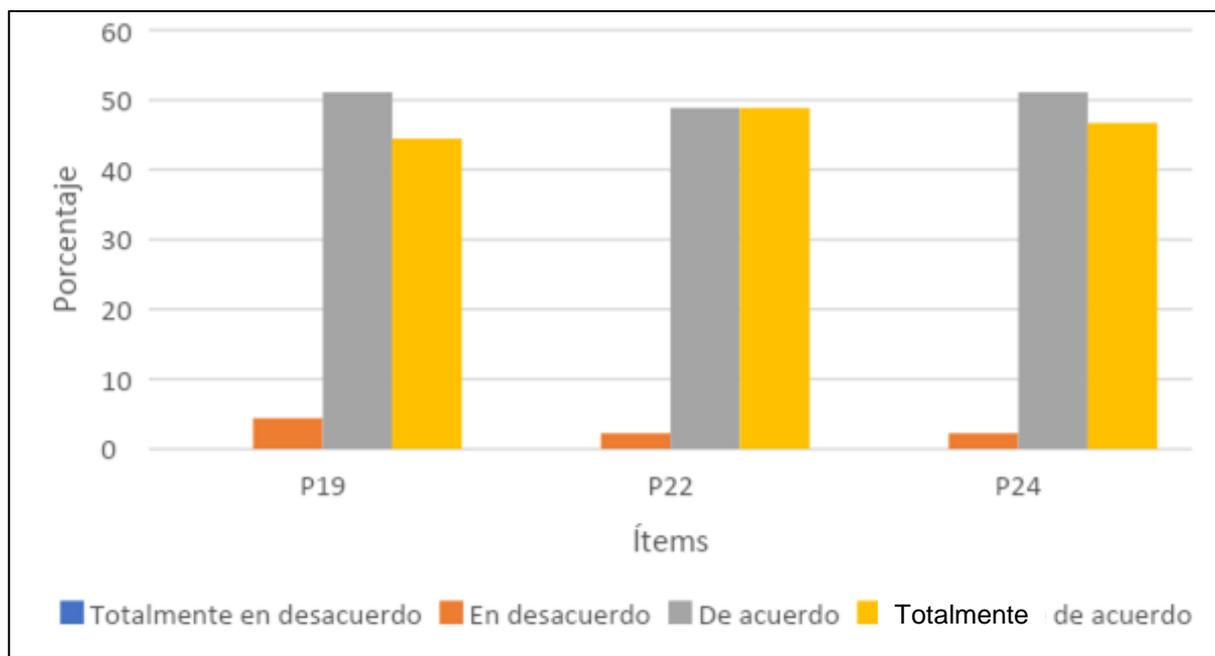
La Tabla 21 y la Figura 8 contienen los resultados de la encuesta respecto a la subdimensión estimulación intelectual del estilo de liderazgo transformacional. En ella, se identifica que los docentes y no docentes están totalmente de acuerdo en un 51,11% en que el directivo pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar (ítem 4); en la misma línea, más del 73,33% está de acuerdo en que el directivo les pide que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos (ítem 29).

Figura 8*Resultados de la subdimensión estimulación intelectual***Fuente:** Elaboración propia**4.2.3.3 Subdimensión inspiración****Tabla 22***Resultados de la subdimensión inspiración*

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
19	Nos da charlas para motivarnos	0,00 %	4,44 %	51,11 %	44,44 %
22	Potencia nuestra motivación de éxito	0,00 %	2,22 %	48,89 %	48,89 %
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	0,00 %	2,22 %	51,11 %	46,67 %

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 22 y la Figura 9 muestran los resultados de la encuesta respecto a la subdimensión inspiración del estilo de liderazgo transformacional. En ella, se identifica que los docentes y no docentes están de acuerdo en un 51,11% en que el directivo les da charlas para motivarlos (ítem 19); en la misma línea, más el 51,11% está de acuerdo en que el directivo trata de desarrollar nuevas formas para motivarlos (ítem 24).

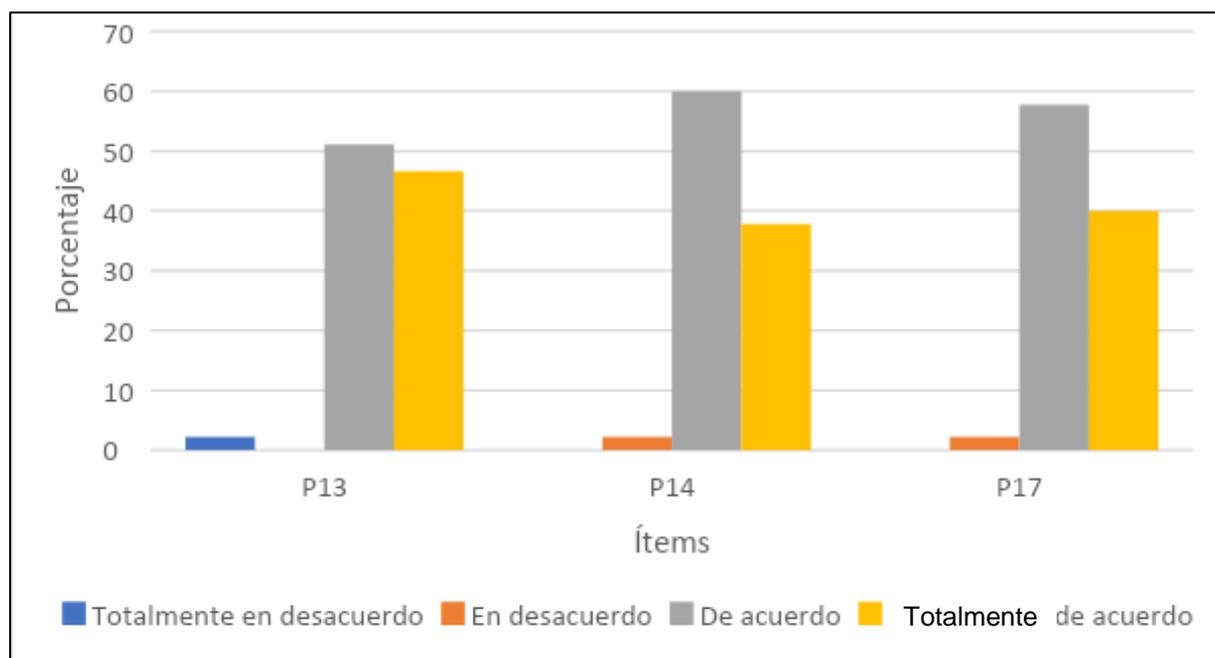
Figura 9*Resultados de la subdimensión inspiración***Fuente:** Elaboración propia**4.2.3.4 Subdimensión consideración individual****Tabla 23***Resultados de la subdimensión consideración individual*

Número	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan	2,22 %	0,00 %	51,11 %	46,67 %
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas	0,00 %	2,22 %	60,00 %	37,78 %
17	Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos	0,00 %	2,22 %	57,78 %	40,00 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Resultados de la subdimensión consideración individual



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 23 y la Figura 10 contienen los resultados de la encuesta respecto a la subdimensión consideración individual del estilo de liderazgo transformacional. En ella, se identifica que los docentes y no docentes están de acuerdo en un 60,00% en que el directivo centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas (ítem 14); en la misma línea el 57,78% está de acuerdo en que el directivo está dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten.

Finalmente, según los resultados de la encuesta, la media de las dimensiones de los estilos de liderazgo directivo demuestra que la dimensión Laissez-Faires alcanzó una media de 2,13; la dimensión transaccional llegó a una media de 2,71; mientras que la dimensión transformacional logró la media de 3,40, siendo la más alta respecto a las otras dos dimensiones.

A continuación, se muestra la información en la Tabla 24 y en la Figura 11:

Tabla 24

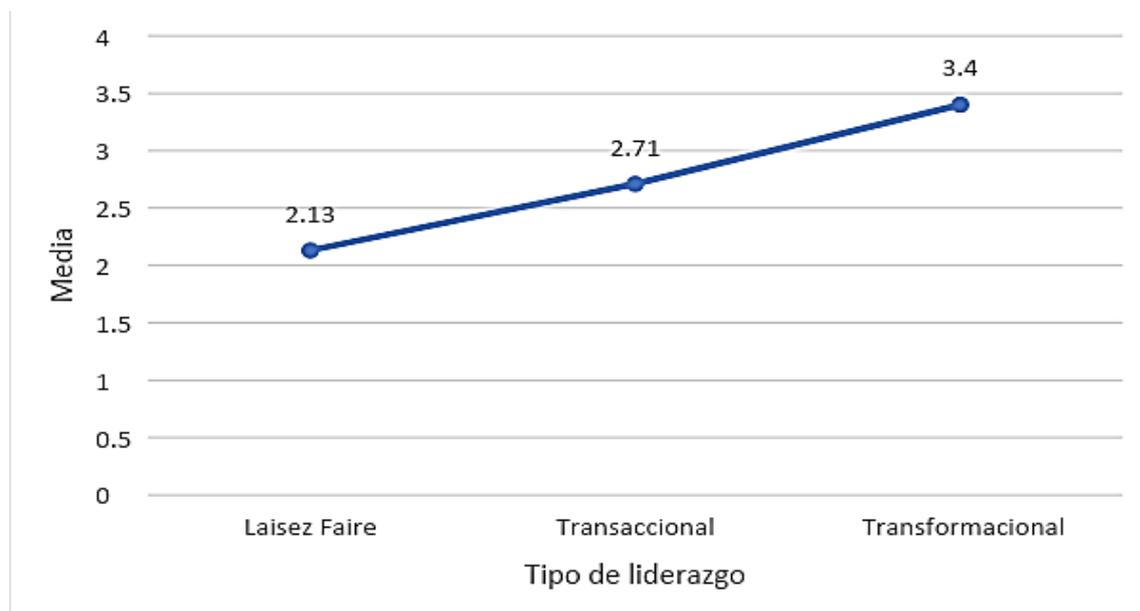
Media según las dimensiones de los estilos de liderazgo

	Media
Dimensión Laissez-Faire	2,13
Dimensión Liderazgo transaccional	2,71
Dimensión Liderazgo transformacional	3,40

Fuente: Elaboración propia

Figura 11

Media de los estilos de liderazgo directivo



Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis y discusión de resultados

Las instituciones educativas y más en los tiempos que corren deben contar con directivos que posean el talento necesario para poder liderar y dirigir el centro educativo en función a la misión o propósito de la organización, es decir, respetando y alineando su estilo de liderazgo a los valores, misión, visión y objetivos de la institución educativa.

Si el líder logra hacer un buen anclaje con el propósito de la organización y lo plasma en la forma de dirigir, logrará una institución educativa de calidad para toda la comunidad educativa y mayor productividad por la relación de influencia hacia sus colaboradores y la motivación de los mismos.

Diversas investigaciones muestran que existe una relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la eficacia de la organización. La eficacia está presente en la institución cuando el directivo posea un estilo de liderazgo transformacional.

Los resultados de la investigación concluyen que el *estilo de liderazgo transformacional* es el que mejor responde a las necesidades de la institución educativa privada objeto de estudio. El líder transformacional según Bass (1985), motiva a sus seguidores a hacer más de lo que les corresponde. Los líderes transformacionales logran que sus seguidores acepten los objetivos y la misión del grupo.

Asimismo, Bass y Avolio (2006) sostienen que el líder transformacional da sentido de propósito a los seguidores, lo cual genera una influencia idealizada hacia él. El líder transformador inspira, motiva y estimula a los que lo rodean. Motiva a sus seguidores con optimismo, entusiasmo

e implicación en la visión de futuro en común de Bass y Riggio (2006). Esto genera confianza, respeto e identificación en sus seguidores elevando sus niveles de conducta de ética y moral.

Esta investigación tuvo como objetivo general determinar el estilo de liderazgo del directivo en una institución privada de Tumbes. Con los resultados la organización tiene una medición objetiva sobre el estilo de liderazgo y los rasgos personales del directivo permitiéndoles enfrentar el futuro con optimismo, diseñar programas dirigidos a reformar el liderazgo transformacional a través de la mejora de las competencias del personal del directivo y docente a partir de las mediciones obtenidas.

A continuación, se presenta la discusión de resultados más relevantes que permitirán mostrar que la hipótesis de la presente investigación es verdadera. La hipótesis de la investigación señala que el estilo de liderazgo de la institución educativa privada de Tumbes es el estilo de liderazgo transformacional.

4.3.1. Dimensión 1. Laissez-Faire

De acuerdo a los resultados en la dimensión laissez-faire, el personal de la institución educativa percibe que el directivo no comunica oportunamente las actividades que se deben hacer y, generalmente, evita dar su opinión y decirles cómo se tienen que hacer las cosas. En este sentido, el resultado de la encuesta coincide con lo mencionado por Pacsi et al. (2014) quienes señalan que el líder laissez-faire solo ofrece información cuando se lo solicitan. Además, no marca los objetivos ni las metas pues confiere ese poder al grupo. Martínez (2004) expresa que el directivo con un estilo de liderazgo laissez-faire evita tomar decisiones dentro de la organización y otorga libertad a sus miembros.

Por el contrario, un alto porcentaje del personal de la institución educativa afirma que el directivo siempre está presente cuando se lo necesita, en este aspecto el directivo no se identifica con el estilo Laissez-Faire y contradice a Lewin (1951) en cuanto que este estilo de liderazgo usa poco el poder porque le da a sus subordinados autonomía en sus operaciones.

Según los resultados de esta investigación se concluye que el estilo de liderazgo laissez-faire se encuentra presente en el directivo de la institución educativa privada de Tumbes, pero no es determinante. En consecuencia, su incidencia en el estilo de liderazgo del directivo no es determinante ni lo identifica con el estilo de liderazgo laissez-faire.

4.3.2. Dimensión 2. Liderazgo transaccional

El tipo de liderazgo transaccional también está presente en los rasgos de la gestión directiva de la institución contexto de estudio, así lo demuestra la media de 2,71 que se ha obtenido (ver Tabla 24). Esta dimensión se subdivide en dos subdimensiones a saber:

4.3.2.1 Subdimensión recompensa contingente: De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión transaccional; el personal de la institución educativa percibe que el directivo se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos

obtener. Lo que confirma la presencia del liderazgo transaccional según la teoría Bass y Avolio (1994), en la que el liderazgo transaccional implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros. La característica de intercambio que posee este estilo de liderazgo es validada por los resultados de la encuesta. Por lo que se puede afirmar que la característica de intercambio está presente en la relación del personal de la institución educativa con el directivo.

Asimismo, la encuesta reveló que el personal de la institución educativa percibe que el directivo les hace saber que pueden obtener lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado con él; esto coincide con Bass (1985) quien señala que el liderazgo transaccional se caracteriza por premiar los comportamientos esperados y se refuerza a través del reconocimiento a las personas que han logrado las metas esperadas por el líder, en este caso por el directivo de la institución educativa.

4.3.2.2 Dirección por excepción: En esta subdimensión los resultados revelaron que el directivo evita cambiar lo que hacen los subordinados mientras las cosas salgan y evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien. Esto muestra que el directivo interviene de forma excepcional cuando surgen dificultades que podrían perjudicar el logro de los resultados, es decir, toma medidas preventivas a fin de evitar que surjan situaciones problemáticas, tal como señalan Bass y Riggio (2006).

4.3.3. Dimensión 3. Liderazgo transformacional

De acuerdo a los resultados obtenidos, luego de la aplicación de la encuesta, se concluye que el personal de la institución educativa privada de Tumbes percibe que el estilo de liderazgo que identifica al directivo es el transformacional con una media de 3,4 (ver figura 11) sobre los otros dos estilos de liderazgo. Los resultados de la encuesta obtenidos validan la hipótesis planteada en esta investigación que señala que el estilo de liderazgo de la institución educativa privada de Tumbes es el transformacional.

El estilo de liderazgo transformacional tiene cuatro subdimensiones. A continuación, se muestra el análisis y discusión de resultados según cada subdimensión.

4.3.3.1 Subdimensión carisma

Los resultados muestran que el directivo cuenta con el respeto de sus colaboradores, quienes además se sienten orgullosos de trabajar con él, esto respalda lo que señalan Bass y Avolio (2006), quienes consideran que el líder carismático debe comportarse como un modelo a seguir para que sus seguidores se identifiquen con él y lo respeten. Este estudio, evidencia que el directivo posee este rasgo.

4.3.3.2 Subdimensión estimulación intelectual

La encuesta revela el énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas y la fundamentación de las opiniones, esto evidencia que el estilo del directivo está orientado a la exigencia intelectual de sus colaboradores lo cual genera un ambiente de desarrollo de

habilidades intelectuales, tal como señalan Bass y Avolio (2006) quienes consideran que el líder transformacional fortalece el desarrollo intelectual de sus seguidores al permitirles resolver los problemas con creatividad e innovación. En esa misma línea opinan Leithwood et al. (2009) para quienes los seguidores utilizan su intelecto para la solución de problemas estimulados por su líder.

4.3.3.3 Subdimensión Inspiración. Al analizar los resultados se identificó que el directivo inspira a sus colaboradores. En ese sentido, Bass y Riggio (2009) opinan que el líder transformador es inspirador, motiva a sus seguidores. Este rasgo se confirma con los resultados que señalan que el directivo da charlas para motivar a sus colaboradores y trata de desarrollar nuevas formas de motivarlos. Para Velásquez (2006) este líder es reconocido como motivador de equipos de trabajo y como ejemplo a seguir.

4.3.3.4 Subdimensión consideración individual. El estudio muestra que está dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten. Esto se traduce en la ocupación del directivo por cada seguidor, el cual es tratado en función de sus oportunidades de mejora; generando según Bass y Avolio (2006) sentido de propósito, lo que genera una influencia idealizada hacia él. En esa línea se interesa en que “usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización” (Mendoza y Ortiz, 2006, p. 121). Por ello, el interés del directivo, tal como lo muestran los resultados, centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas, pues se ocupa del crecimiento profesional de sus colaboradores dentro de su institución.

Conclusiones

Expuestos y discutidos los resultados de la investigación, referidos a la identificación del estilo de liderazgo directivo que se ejerce en una institución educativa privada de Tumbes, se procede al planteamiento de las conclusiones a las que se arribó en el estudio.

Primera. Los resultados de la investigación demostraron que el estilo de liderazgo del directivo de la institución educativa privada de Tumbes materia de estudio es el estilo de liderazgo transformacional. Estos resultados corroboraron la hipótesis de esta tesis que señala que el estilo de liderazgo del directivo es el liderazgo transformacional.

Segunda. El directivo de la institución educativa privada de Tumbes objeto de estudio posee rasgos del estilo de liderazgo laissez-faire según la media de la encuesta que arrojó un 2,13 para esta dimensión. En ese sentido, se logró identificar que la mayor incidencia de este estilo está en el rasgo que señala que el directivo evita decir a su personal cómo se tienen que hacer las cosas y está presente cuando se lo necesita. Sin embargo, este resultado no es determinante para identificar el estilo de liderazgo del directivo de la institución educativa privada de Tumbes con el estilo de liderazgo laissez-faire.

Tercera. Se evidencia que el directivo de la institución educativa privada de Tumbes tiene algunos rasgos del liderazgo transaccional, tal como lo muestra la media de la encuesta en un 2,71. Siendo, la subdimensión recompensa contingente la de mayor incidencia y dentro de esta subdimensión, el rasgo predominante fue: Asegurar que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener. Pero el resultado no es concluyente para identificar el estilo de liderazgo del directivo de la institución educativa privada de Tumbes con el estilo de liderazgo transaccional.

Cuarta. Las mediciones muestran que el directivo de la institución educativa privada de Tumbes posee los rasgos del estilo de liderazgo transformacional siendo este estilo de liderazgo el que destaca en el directivo de la institución educativa privada de Tumbes por encima de los estilos de liderazgo laissez-faire y transaccional. Esto coincide con los resultados de la media de la encuesta que arroja un 3,40 a favor del estilo de liderazgo transformacional. Asimismo, dentro del estilo de liderazgo transformacional, la subdimensión carisma es la que predomina y dentro de ella el rasgo de mayor incidencia fue: Cuenta con nuestro respeto.

Con estos resultados se concluye que el estilo de liderazgo que identifica al directivo de la institución educativa privada de Tumbes es el liderazgo transformacional.



Recomendaciones

A partir de las conclusiones arribadas en esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones para la institución educativa privada de Tumbes para sostener a futuro el estilo de liderazgo transformacional de los futuros directivos:

Primera. Con referencia a los resultados encontrados, en los que el estilo de liderazgo transformacional es el que destaca en la gestión directiva de la institución educativa privada de Tumbes, es preciso que se continúe fortaleciendo este tipo de liderazgo en el que predomina la comunicación abierta, el personal se siente acogido, respetado y realmente parte de la toma de decisiones.

Segunda. Es importante que las autoridades educativas de la institución objeto de investigación realicen jornadas informativas de los planes y acciones que se implementan en cada uno de los ámbitos: administrativo, pedagógico y comunitario, a fin de mantener una comunicación fluida, los agentes conozcan de cada aspecto institucional y se comprometan en la tarea de avanzar cooperativamente.

Tercera. Comunicar los resultados obtenidos en esta investigación entre los miembros de la comunidad educativa: docentes, no docentes, estudiantes y padres de familia, para consolidar el compromiso con la institución educativa que inspire a los alumnos y a otras instituciones.

Cuarta. Finalmente, para lograr que el estilo de liderazgo transformacional se mantenga en el tiempo es aconsejable que la encuesta se aplique cada dos años a la institución educativa con la finalidad de sostener los resultados encontrados en la investigación y ampliar su campo de mejora dentro del estilo de liderazgo transformacional.



Lista de referencias

- Álvarez, S., Cardona, P., Chinchilla, N., Miller, P., Pérez López, J.A., Pin, J., Poelmans, S., Rodríguez, C., Rodríguez, C., y Torres, M. (2000). *Paradigmas del liderazgo: claves de la dirección de personas*. McGraw-Hill - IESE.jm
- Antonakis, J., Cianciolo, A., y Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Sage Publications, Inc.
- Argibay, J. C. (2009). Muestra en investigación cuantitativa. Subjetividad y Procesos Cognitivos, 13(1), 13-29. <https://www.redalyc.org/pdf/3396/339630252001.pdf>
- Avolio, B., y Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900357>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020, 14 de abril). *#habilidades21 en tiempos de COVID-19*. <https://blogs.iadb.org/educacion/es/habilidades21/>
- Baquero, C., y Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del lead (descripción y adaptabilidad del líder). *Anales de psicología*, 16(2), 167-175.
<https://www.redalyc.org/pdf/167/16716206.pdf>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B., y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership Mahwah*. Lawrence Erlbaum Associate.
- Bennis, W., y Goldsmith, J. (1997). *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. Nicolas Brealey Publishing.
- Blake, R., y Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.
- Bolívar, A. (2010) Liderazgo para el aprendizaje. *Revista Organización y gestión educativa OGE*, (1), 15-20.
<https://educrea.cl/wp-content/uploads/2019/03/DOC1-Lid-Aprendizaje.pdf>
- Buono, A., y Bowditch, J. (1989). *The human side of Mergers and Acquisitions: managing collisions between people, cultures and organizations*. Beard Books.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bradford, L. P., y Lippit, R. (2005). Building a democratic work group. *Management and Philosophy*, 22(3), 142-173.
- Cardona, P. (2000). *Liderazgo relacional*. IESE. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2.^a ed.). McGraw Hill.
- Chinchilla, N., y Moragas, M. (2018). *Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal* (4ta ed.). Ariel.
- Chinchilla, N., Jiménez, E. y García-Lombardía, P. (2021). *Integrar la vida: Liderar con éxito la trayectoria profesional y personal en un mundo global*. Ariel.
- Club de Madrid (2020, 04 de abril). *El liderazgo mundial es la única forma de 'no dejar a nadie atrás' en la crisis del Covid-19*.
<https://www.elindependiente.com/opinion/2020/04/04/el-liderazgo-mundial-es-la-unica-forma-de-no-dejar-a-nadie-atras-en-la-crisis-del-covid-19/>
- Conger, J. A. (1999). *Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research*. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Cuenya, L., y Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, 19(2), 271-277.
<https://www.redalyc.org/pdf/804/80415435009.pdf>
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3.^a ed.). Thompson.
- Drucker, P. (2005). *The practice of management*. Elsevier.
- Fayol, H. (1986). *Administration Industrial y General* (3.^a ed.). Ed. Orbis.
- Ferreiro, P., y Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa* (3.^a ed.). Escuela de Negocios de la Universidad de Piura.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- García-Solarte, M. (2015). *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. *Entramado*, 11(1), 60-79.
https://www.unilibre.edu.co/cal/images/revista-entramado/pdf/pdf_articulos/volumen11_1/Entramado_19003803_Enero-Junio_2015_60-79.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., y Batista, P. (2014). *Metodologías de la investigación* (6.^a ed.) McGraw-Hill.
- Hersey, P., y Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. Prentice-Hall.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 16(3), 321-339. <https://www.jstor.org/stable/2391905?origin=crossref>
- Hughes, R., Ginnett, R., y Curphy, G. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. McGraw Hill.

- Internacional de la Educación (2020, 27 de mayo). *El Liderazgo docente después de una pandemia #3: Avanzando*. <https://www.ei-ie.org/es/item/23373:el-liderazgo-docente-despues-de-una-pandemia-3-avanzando-por-armand-doucet>
- Ivancevich, J., Konopaske R., y Matteson M. (2005). *Comportamiento Organizacional* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Jiménez, E. (2017). *Validación de una escala de competencias y de una escala de motivos para el desarrollo de los directivos* [tesis doctoral, Universidad de Navarra]. Repositorio Institucional DADUN.
https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/43738/1/Tesis_JimenezLopez.pdf
- Justiniano, L. (2018). *Liderazgo directivo en las instituciones educativas de zona urbana en el Distrito de José Crespo y Castillo* [tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio Institucional Universidad Nacional del Centro del Perú.
<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/5116/Justiniano%20Esteban.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Korman, A., Greenhaus, J., y Badin, I. (1977). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 28(1), 175-196.
https://www.researchgate.net/publication/234837269_Personnel_Attitudes_and_Motivation
- Kroeck, K., Lowe, K., y Brown, K. (2004). *The assessment of leadership*. The nature of leadership. Sage Publications.
- Leithwood, K., Mascall, B. y Tiiu, S. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harpers y Brothers.
<https://ia802905.us.archive.org/4/items/in.ernet.dli.2015.138989/2015.138989.Field-Theory-In-Social-Science-Selected-Theoretical-Oaoers.pdf>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Lupano, M. L., y Castro, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), 107-121.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645396.pdf>
- Lussier, R., y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (2.^a ed.). Thomson Learning.
- Martínez, M. (2004). *Orientación a mercado un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. Consulta S.A de C.V.
https://books.google.com.pe/books?id=g1jm3K1CxFYC&pg=PA98&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false

- Maruri, S. (2020). *Liderazgo en la gestión escolar: autopercepción del director y percepción de los docentes en relación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes de cuarto grado de Educación Primaria* [tesis de maestría, Universidad Antonio Ruiz de Montoya]. Repositorio Institucional Universidad Antonio Ruiz de Montoya.
http://repositorio.uarm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12833/2134/Maruri%20Meza%2c%20Sulma_Tesis_Maestr%C3%ADa_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Investigación y reflexión*, 14(1), 118-134.
- Meneses, J., y Rodríguez, D. (2011). El cuestionario y la entrevista. Universitat Oberta de Catalunya, 1-54.
<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista/cuestionario-entrevista.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del buen desempeño directivo*. Minedu.
http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Monteza-Palacios, M. (2017). *Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo-2016* [tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional Pirhua.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3024/MAE_EDUC_348.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moragas, M.D. (2010). *Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico* [tesis doctoral, Universidad Internacional de Catalunya]. Repositorio Institucional TDX.
https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9332/Moragas_Freixa.pdf;jsessionid=E0A0595F9C0027EFF897F23A8CA82E70?sequence=1
- Nader, M. (2012). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *Revista de Psicología*, 28(2), 227-258.
- Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados* (9.ª ed.). Mc Graw-Hill.
- Organización de las Naciones Unidas (s. f.). *Liderazgo mundial y nacional en el ámbito de la buena gobernanza*.
<https://www.un.org/es/chronicle/article/liderazgo-mundial-y-nacional-en-el-ambito-de-la-buena-gobernanza>
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., y Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Universidad Peruana Unión*, 1(1), 65-71.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849/817
- Parra, R. (2020). *Formación para el liderazgo escolar: impacto del plan de formación de directoras y directores en Chile* [tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. Repositorio Institucional TDX.

- <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/670721/rpr1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez López, J.A. (1988). *Enfoque de la dirección de recursos humanos* [manuscrito no publicado]. División de Investigación. IESE.
- Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Revista Unife*, 23(1), 9-17. http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 31(1), 11-22. <https://www.redalyc.org/pdf/1171/1171117257002.pdf>
- Riveras, J.C. (2020). *La influencia del liderazgo del director en la generación de una cultura escolar favorable a la innovación de las escuelas* [tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. Repositorio Institucional TDX. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rost, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger.
- Soriano-Medrano, D. (2019). *Estilo de liderazgo del director del instituto de educación superior tecnológico público Almirante Miguel Grau de Piura* [tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional Pirhua. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4004/MAE_EDUC_GE_1902.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Universidad Católica San Pablo (s. f.). *El liderazgo docente en tiempos de crisis para reinventar el futuro*. <https://ucsp.edu.pe/el-liderazgo-docente-en-tiempos-de-crisis-para-reinventar-el-futuro/>
- Vásquez, S.; Bernal, J.L., y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Editorial Ideas Propias.
- Viladrich, P.J., y Castilla de Cortázar, B. (2018). *Antropología del amor: estructura esponsal de la persona*. Universidad de Piura.
- Villalba, K. (2020). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas nivel primaria distrito de la Yarada-Los Palos año 2019* [tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional Universidad Privada de Tacna.

<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1593/Villalba-Mamani-Karla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Apéndices





Apéndice 1. Matriz de consistencia de la investigación

Título: Estilo de liderazgo directivo de una institución educativa de Tumbes

Problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Variable y dimensiones	Hipótesis	Metodología
¿Cuál es el estilo de liderazgo del directivo en una institución educativa privada de Tumbes?	Determinar el estilo de liderazgo del directivo en una institución educativa privada de Tumbes.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los rasgos del estilo de liderazgo Laissez-Faire del director en una institución educativa privada de Tumbes. - Identificar los rasgos del estilo de liderazgo transaccional del director en una institución educativa privada de Tumbes. - Identificar los rasgos del estilo de liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada de Tumbes. 	Variable: liderazgo Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo Laissez-Faire - Liderazgo transaccional - Liderazgo transformacional 	El estilo de liderazgo del directivo en una institución educativa privada de Tumbes es el transformacional	Paradigma: Positivista Metodología: Cuantitativa Recolección de datos Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario



Anexos





Anexo 1. Matriz de consistencia del instrumento de investigación

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

Anexo 2. Cuestionario de estilos de liderazgo

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

TD	D	A	TA
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con

Ítems/Indicadores	TD	D	A	TA
1.Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento.				
2.Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.				
3.Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				
4.Pone especial énfasis en la recolección cuidadosa de los problemas antes de actuar.				
5.Evita involucrarse en nuestro trabajo.				
6.Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.				
7.Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".				
8.Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.				
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.				
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener.				
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.				
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.				
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.				
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitamos.				
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				
19. Nos da charlas para motivarnos.				
20. Evita tomar decisiones.				

21. Cuenta con nuestro respeto.				
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.				
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.				
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.				
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.				
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.				
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesite				
33. Tenemos plena confianza en él.				
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				
Tomado de Castro, A, Lupano, M., Benatuil, D. y Nader, M. (2007). Teoría y Evaluación del liderazgo. Bueno Aires Paidós (pp. 235-238). Adaptado por: Escandón, A., Montalvo, N, Tamariz, D. Lima 2009.				

Anexo 3. Fichas de validación de juicio de expertos



UNIVERSIDAD DE PIURA
Facultad de Ciencias
de la Educación

FICHA DE VALIDACIÓN
DEL INSTRUMENTO

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Mgtr. Nancy Rossana Pasapera Encalada
 1.2 Cargo e institución donde labora : Subdirectora de la IE José Carlos Mariátegui
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario de Estilos de liderazgo (CELID-S)
 1.4 Instrumento adaptado de Soriano 2020

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

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

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

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1	2	3	Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			X	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			X	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			X	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			X	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			X	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total
				30	

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = 1$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

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

Piura, diciembre 2021.

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



Fuente: Universidad de Piura (2020). Facultad de Ciencias de la Educación (formato de validación de instrumentos para recolección de datos)

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Juana Violeta Castillo Espinoza
 1.2 Cargo e institución donde labora : Subdirectora de la IE José Carlos Mariátegui - Castilla
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : CELID - Cuestionario de Estilos de Liderazgo
 1.4 Instrumento tomado de : Soriano (2019) en *Estilo de liderazgo del director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Almirante Miguel Grau de Piura.*

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

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

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

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
- PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
- COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
- CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			X	
- SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			X	
- OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			X	
- CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			X	
- ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
- CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
- FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			X	
- ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			X	
CONTEO TOTAL					30
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					
		C	B	A	Total

Coefficiente
de validez :

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

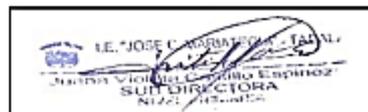
III. CALIFICACIÓN GLOBAL

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

1.0 Validez muy buena

Piura, diciembre 2021.

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



IE. "JOSE C. MARIATEGUI - CASTILLA"
 Juana Violeta Castillo Espinoza
 SUBDIRECTORA
 M.I.E. 000000000

Fuente: Universidad de Piura (2020). Facultad de Ciencias de la Educación (formato de validación de instrumentos para recolección de datos)

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Mónica Franco Sánchez
 1.2 Cargo e institución donde labora : Subdirectora de la IE Miguel Cortés del Castillo - Castilla
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : CELID - Cuestionario de Estilos de Liderazgo
 1.4 Instrumento tomado de : Soriano (2019) en *Estilo de liderazgo del director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Almirante Miguel Grau de Piura*.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

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

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

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
- PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			x	
- COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.		x		
- CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			x	
- SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			x	
- OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.		x		
- CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			x	
- ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			x	
- CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			x	
- FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).		x		
- ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			x	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)			6	21	
		C	B	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A + B + C}{30} = \frac{27}{30}$

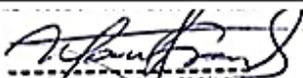
III. CALIFICACIÓN GLOBAL

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

0,9 validez muy buena

Piura, diciembre 2021.

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


 Dra. MÓNICA SOCORRO FRANCO SÁNCHEZ